



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора



Факторы устойчивости НКО

Отчет по результатам исследования

Москва, 2021



| | |
|---|--------|
| 1. Введение | Сл. 3 |
| 2. Финансово-экономическая устойчивость НКО | Сл. 13 |
| 3. Кадровая устойчивость НКО | Сл. 25 |
| 4. Организационно-управленческая устойчивость НКО | Сл. 42 |
| 5. Информационно-технологическая устойчивость НКО | Сл. 56 |
| 6. Коммуникационная устойчивость НКО | Сл. 62 |
| 7. Репутационная устойчивость НКО | Сл. 75 |

Цель – изучить феномен устойчивости НКО в кризисных условиях с применением системного подхода, рассматривающего организацию как целостное множество различных взаимосвязанных элементов, определяющих ее деятельность.

Задачи:

1. Определить факторы устойчивости как способности НКО осуществлять стабильную деятельность в кризисных условиях;
2. Выявить различные применяемые подходы, инструменты, модели и практики устойчивого функционирования НКО в кризисных условиях как в целом, так и по выделенным видам:
 - финансово-экономическая устойчивость
 - организационно-управленческая устойчивость
 - кадровая устойчивость
 - информационно-технологическая устойчивость
 - коммуникационная устойчивость
 - репутационная устойчивость



Объект исследования – российские негосударственные некоммерческие организации, имеющие опыт функционирования в кризисных условиях в период пандемии (2020-2021 гг.).

Предмет исследования – опыт функционирования НКО в кризисных условиях в период пандемии, в том числе, виды устойчивости, факторы устойчивости; применяемые подходы, инструменты, модели и практики устойчивого функционирования некоммерческих организаций.

Методы сбора информации:

Дополнительный (количественный)



Метод сбора данных: Анкетный опрос, личное формализованное интервью



Целевая аудитория: руководители НКО
(квоты по ОПФ и годам регистрации НКО)



Объем выборки: 850 респондентов в 30 субъектах РФ



Сроки проведения работ:
май-июль 2021

Комплексное исследование «Факторы устойчивости НКО» проводилось с использованием количественного и качественного методов сбора информации.

В ходе вторичного анализа результатов количественного исследования проверялись ранее разработанные гипотезы, связанные с выявлением и анализом факторов устойчивости НКО в кризисных условиях.

В ходе качественного исследования собиралась глубинная информация по данным гипотезам, позволяющая дополнить и уточнить выводы количественного исследования за счет анализа конкретных практик НКО.

Основной (качественный)



Метод сбора данных: глубинное интервью с руководителями НКО



Целевая аудитория: руководители НКО
(в т.ч.: СО НКО – 22 организации, Ресурсные центры – 11, Правозащитные организации – 4, Прочие (фонды, Think Tank) – 3)



Объем выборки: 40 респондентов



Сроки проведения работ:
май-июль 2021



Отсутствует единая, общепризнанная методика оценки устойчивости некоммерческих организаций

Устойчивость НКО определяется многообразием ресурсов, не ограничиваясь финансово-экономическими индикаторами. Поэтому к **ФАКТОРАМ УСТОЙЧИВОСТИ** отдельных НКО и некоммерческого сектора в целом различные авторы относят:

- финансовые ресурсы
 - предоставление услуг
 - человеческие ресурсы
 - организационные ресурсы и качество менеджмента
 - информационную активность
 - коммуникационную активность
 - корпоративную культуру и репутацию организации
- † внешние факторы: благоприятный политический, налоговый и законодательный климат

Операционализация понятия:

Устойчивость - способность организации, подверженной воздействию внешних факторов, адаптироваться к ним и продолжать оптимально управлять внутренними факторами, вести деятельность в рамках своей миссии, обеспечивая стабильную и качественную реализацию поставленных целей и задач.

1. Общая устойчивость НКО рассматривается как совокупность различных внутренних видов устойчивости.



2. Внешние факторы устойчивости, на наш взгляд, уместно учитывать при анализе устойчивости некоммерческого сектора в целом, а не в рамках изучения устойчивости отдельных НКО.

3. Индикаторы для анализа каждого вида устойчивости определялись на основе вторичного анализа данных Всероссийского обследования НКО, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2021 г.

Основной индикатором являлся вопрос из анкеты обследования, который, в случае необходимости, адаптировался под формат глубинного интервью.

4. Аналитический отчет был подготовлен с использованием результатов количественного (850 руководителей НКО) и качественного исследования (40 глубинных интервью с руководителями НКО).

Количественные данные демонстрируют репрезентативные срезы по рассматриваемым вопросам. Качественные данные объясняют полученные выводы, раскрывают специфику тех или иных аспектов деятельности НКО.

Финансово-экономическая устойчивость характеризует готовность и способность НКО обеспечить финансовые и прочие ресурсы для эффективной деятельности

Организационно-управленческая устойчивость отражает возможности эффективно планировать деятельность (как на уровне стратегии, так и тактики); грамотно выстраивать процессы управления с учетом влияния внешних и внутренних факторов

Кадровая устойчивость демонстрирует потенциал организации с точки зрения привлечения, использования и удержания квалифицированных сотрудников, необходимых для достижения поставленных целей

Информационно-технологическая устойчивость показывает степень готовности и способности к внедрению инновационных методов работы, оптимизации рабочих процессов в соответствии с современными трендами

Коммуникационная устойчивость представляет способность к продвижению брендов НКО и отдельных проектов в общественной среде с использованием различных коммуникационных каналов, выстраиванию эффективного взаимодействия со стейкхолдерами

Репутационная устойчивость позволяет оценить уровни корпоративной культуры (внешний – восприятие организации глазами стейкхолдеров; внутренний – восприятие сотрудниками миссии и ценностей организации); степень известности и имидж НКО; наличие достаточного количества сторонников и пр.

Для проверки предлагаемого подхода к анализу факторов устойчивости НКО **участникам глубинных интервью было предложено обсудить, что могло бы сделать их организацию более устойчивой в кризисной ситуации.**

Несмотря на ограниченное количество названных **внешних факторов укрепления устойчивости НКО**, именно им респонденты уделили наибольшее внимание.

Законодательство должно быть стабильным, без неожиданных изменений, значимо меняющих ситуацию в некоммерческом секторе. Правоприменение должно быть последовательным, а не выборочным.

«Стабильное законодательство без изменений. Последовательное правоприменение закона, а не выборочное». №3

«Необходима система законодательства, а у нас идет «латание дырок». Гражданский кодекс изменился в 2014 году, а до сих пор не изменены в соответствии с ГК законы, по которым мы живем. <...> Сейчас многие говорят: нам проще заплатить штраф, чем предоставить вот эти 25 документов. Моды на то, чтобы быть правово безупречным, нет. Мы пытаемся как-то создавать эту моду на правовое поведение, на необходимость учитывания законодательства и юридических процедур при принятии решения. Но сейчас мы преодолеваем сопротивление: «Как, налог заплатить? Да я лучше умру, чем заплачу его». №4, ресурсный центр.

Хотелось бы, чтобы государство оперативнее реагировало на текущую ситуацию нужными законодательными инициативами, с учетом интереса всего спектра НКО - разных ОПФ, региональной принадлежности, видов деятельности.

«Хорошо бы, чтобы гибко реагировали на изменение среды в законодательном поле и в исполнительном. Например, по больничным сиротам: десятилетие прошло от первого вопля про детей в больницах до принятия законодательных инициатив». №19, СО НКО.

Закон об иностранных агентах негативно влияет на имидж всего некоммерческого сектора, ограничивает возможности финансирования НКО, вызывает беспокойство (пусть даже необоснованное), что в случае каких-то нежелательных действий, НКО могут «наказать» статусом иноагента.

«Мы чувствуем, что, если будем «плохо себя вести», нас могут наказать, например, объявить иноагентом. Поэтому все равно подсознательно мы опасаемся. А мы не хотим опасаться, мы хотим быть свободными в этом отношении. Мы работаем для людей, мы не хотим бояться, мы хотим сотрудничать с государством. Но пока нам это не мешает жить». №38, СО НКО.

Многие руководители НКО считают, что для повышения устойчивости отдельных организаций и некоммерческого сектора в целом необходимо долгосрочное и стабильное **государственное финансирование**.

- Именно долгосрочное государственное финансирование позволит НКО выйти на путь стратегического развития, а не ограничиваться выполнением краткосрочных проектов, не имея возможности планировать свою деятельность даже на среднесрочную перспективу.

«Нужны гранты на долговременную работу. Это была бы действительно системная поддержка ресурсной деятельности, которая дала бы возможность более стабильно функционировать, в долгу планировать свою работу и не находиться в стрессе окончания финансирования через каждый год-полтора. Долгосрочное финансирование, в общем». №29, ресурсный центр.

- Для отдельных типов НКО (например, для ресурсных центров, для давно зарекомендовавших себя организаций и пр.) следует внедрить формат постоянного финансирования, который не подразумевал бы ежегодного участия в конкурсах, или государственный социальный заказ.

«Финансирование нужно постоянное по отдельному постановлению, чтобы мы каждый год не участвовали в конкурсах, не отвлекались на них. Мы должны другим помогать участвовать в конкурсах. А мы сами садимся и пишем, это не нужно. Таким, как наша организация, должно быть финансирование постоянное и без проблем». №13, ресурсный центр.

- Необходимо развивать практику различных целевых форм государственной поддержки НКО (на развитие, на устойчивость организации и т.п.)

«Когда речь идет о системной профессиональной работе, должен быть государственный социальный заказ. Сейчас всё, что связано с текущей деятельностью организации, это ведь не грантовая программа, а собственная забота руководителя. Это много сил забирает, это такой пылесос энергии и времени. Вот если бы это было вложено в русло нормальной деятельности. Тем более что у нас уже широкий круг организаций доказали свою востребованность и свой профессионализм. Они должны иметь другую судьбу». №14, ресурсный центр.

- Необходимо решить **проблему финансирования административных расходов**. Не секрет, что многие гранты не включают в бюджет расходы на оплату труда сотрудников НКО, административные расходы. Необходимо изменить такую практику.

«У нас самый большой вопрос — это зарплаты. Мы работаем с детьми, и найти благотворителей возможно. А найти финансирование административной деятельности гораздо сложнее. Поэтому очень радуется, что с этого года многие организации начали выделять гранты на укрепление устойчивости НКО. Если бы они продолжили дальше, и, в том числе, государство - на образование сотрудников, повышение квалификации, на улучшение МТБ, это значительно бы улучшило деятельность НКО». №33, СО НКО.

- Необходима **система полноценного профессионального образования** для будущих сотрудников НКО. Сегодня приходится привлекать новые кадры из разных специальностей и областей деятельности. Но:
 - Вне сектора трудно найти специалиста, который бы знал (или хотя бы понимал) специфику работу в НКО, а это, зачастую ключевой критерий выбора сотрудника.
 - Существуют устойчивые стереотипы «в НКО денег нет», «НКО — это не стабильно», а потому лучшие кандидаты без интереса воспринимают предложение поработать в НКО.

«Необходимо появление профессионального образования разнообразного уровня для специалистов, которые могли бы работать в НКО. Сейчас мы выдергиваем людей в проекты из любых других специальностей. И до сих пор есть недоверие. Когда я хантю человека, мне говорят: «Мы тебя знаем, классная организация, но нам страшно, потому что есть ощущение, что фонды и НКО — это какая-то яркая звезда, которая вспыхнула и закатится через пару лет». И хотя каждый год нашей работы доказывает, что я постабильнее любого бизнеса могу быть, это очень сложно доносить людям». №19, СО НКО.»

- Некоммерческому сектору нужны различные **меры репутационной поддержки**. Это будет способствовать решению проблемы привлечения профессиональных кадров, активизации взаимоотношений с бизнесом и населением.

«Необходима работа в двух направлениях: поддержка устойчивости некоммерческих организаций через различные меры и помощь в улучшении репутации и имиджа благотворительных организаций, чтобы коммерческий сектор хотел работать с нами. Либо чтобы им это было выгодно, либо чтобы они были уверены, что работают не абы с кем». №33, СО НКО.

Участники глубинных интервью представили свое видение **внутренних факторов устойчивости НКО**.

- Необходимо вести активную работу по **диверсификации источников финансирования**, привлечению новых доноров, массовых пожертвований и т.п.

«Переход на привлечение массовых пожертвований мог бы сделать нашу работу более стабильной. Мы могли бы опираться не только на те же ресурсы, которые у нас есть, но и на другие источники». №22, ресурсный центр.

- Надо работать над **стабильностью поступлений**, как бы выстраивая аналогию с государственным финансированием: постоянные доноры, наличие крупного партнера.

«Нужны постоянные доноры, либо приглашение тех людей в попечительский совет, которые могли бы помогать нам на постоянной основе». №28, СО НКО.

«Наличие крупного ресурсного внешнего партнера, который бы позволил максимально реализовать нашу миссию». №12, СО НКО.

- **Укрепление кадрового ресурса НКО**: привлечение новых квалифицированных сотрудников, в том числе, с опытом работы в бизнесе, умеющих зарабатывать деньги.

«Более активная работа с кадрами, привлечение сотрудников, их интеграция». №3, ресурсный центр.

«Чтобы появились люди, которые могут думать с точки зрения коммерческих историй. Более бизнесовый подход нужен. У нас есть специалисты, готовые оказывать платные услуги. Но нам нужны, кто бы это все организовал». №24, СО НКО.

- **Систематизация деятельности организации**: выделение, описание и последующая оптимизация бизнес-процессов, в том числе с применением информационных технологий.

«Еще более систематизировать и оптимизировать все внутренние бюрократические механизмы работы». №16, СО НКО.

- **Повышение качества менеджмента** организации: разработка маркетинговых стратегий, инновационных идей, внедрение тайм-менеджмента.
«Для стабильности нам нужны потребители, нам нужны контракты. Прежде всего, это наш собственный ресурс. Наверное, нужна правильная маркетинговая стратегия». №31, ресурсный центр.
- **Внедрение и активное использование информационных технологий**, привлечение профессиональных кадров в этой области, оснащение организации современным цифровым оборудованием.
«Развитие системы финансового управления, инструменты цифровые и квалификация тех людей, которые над этим работают. Игровые технологии, чтобы люди могли ими пользоваться. И специалист, который помогал бы с внедрением этих цифровых технологий, которые сделали бы нас более эффективными. И техническое оснащение, его тоже не хватает». №26, СО НКО.
- **Налаживание конструктивного прямого диалога с органами власти** (местными, региональными), выстраивание эффективного взаимодействия и партнерства.
«Конечно, мы были бы более устойчивыми, если бы был налажен диалог с нашим региональным органом власти, потому что у нас уходит много сил на все эти переписки, и ни к чему не приводит. Помимо диалога надо еще иметь общие цели, к которым мы бы шли своими ресурсами, а они своими». №16, СО НКО.
- **Формирование и укрепление профессиональной репутации**, личных брендов сотрудников НКО как экспертов в своих областях.
«Было бы здорово, если бы государство воспринимало экспертов некоммерческого сектора как экспертов, и не надо было доказывать десятилетиями, что ты реальный эксперт и хочешь добиться не каких-то своих результатов, а в общем и целом». №19, СО НКО.

Как отмечалось ранее, рассуждая о возможностях укрепления устойчивости НКО, участники глубинных интервью отдавали явный приоритет внешним факторам (особенно государственному финансированию), практически игнорируя внутренние факторы – ресурсы своей организации.

В западных странах некоммерческий сектор также ориентирован на получение господдержки. Однако, эта поддержка не является гарантией жизнеспособности организации, так как ее получают далеко не все НКО. И государственное финансирование не составляет основную долю в бюджете организации.

По данным Университета им. Дж. Хопкинса, полученным в рамках проекта сравнительных исследований некоммерческого сектора в 32 странах, в среднем более половины бюджета НКО формируется за счет членских взносов и платы за оказание услуг. Государственная поддержка составляет около 35% бюджета НКО¹.

На наш взгляд, внешние факторы устойчивости целесообразно учитывать, прежде всего, при анализе некоммерческого сектора в целом, а не в рамках изучения отдельных организаций.

Спонтанно названные респондентами внутренние факторы устойчивости НКО практически полностью отражают предлагаемый нами подход к изучению общей устойчивости некоммерческой организации как совокупности 6-ти факторов (см. слайд № 6).

Это подтверждает адекватность предлагаемого методологического подхода.

¹ Salamon L., Sokolowski W., List R. Global Civil Society: An Overview // L. M. Salamon, S. W. Sokolowski and Associates. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. Vol. 2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004. P. 3–60

1. Введение
2. Финансово-экономическая устойчивость НКО
3. Кадровая устойчивость НКО
4. Организационно-управленческая устойчивость НКО
5. Информационно-технологическая устойчивость НКО
6. Коммуникационная устойчивость НКО
7. Репутационная устойчивость НКО

Ключевые индикаторы финансовой устойчивости коммерческих компаний сопряжены с показателем прибыли. Несмотря на то, что НКО имеют право вести приносящую доход деятельность (например, платные услуги), её цель не может быть «привязана» только к получению финансового результата (прибыли).

Методические попытки оценить финансово-экономическую устойчивость НКО, как правило, идут по пути включения разнообразных дополнительных показателей: доходы и расходы, диверсификация источников финансирования, фандрайзинг, предоставление услуг и т.п.

В рамках данного исследования для оценки факторов финансовой устойчивости НКО в период пандемии были выбраны следующие показатели:

А. ДОХОДЫ:

- Влияние пандемии на уровень доходов и структуру основных источников финансирования НКО
- Опыт использования «антикризисных» грантов и прочих мер поддержки НКО
- Объем пожертвований от обычных граждан: динамика и причины изменений
- Объем пожертвований от крупных доноров: динамика и причины изменений
- Объем финансирования от государственных и муниципальных структур: динамика и причины изменений

Б. РАСХОДЫ:

- Влияние пандемии на структуру расходов НКО
- Динамика расходов на оплату труда сотрудников и привлеченных специалистов
- Динамика административных расходов, связанных с содержанием НКО
- Динамика целевых расходов, связанных с реализацией уставной деятельности НКО
- Динамика расходов на развитие организации
- Удовлетворенность сложившейся структурой расходов. Востребованные корректировки в структуре расходов

В. ГОТОВНОСТЬ НКО К КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ («ПОДУШКА БЕЗОПАСНОСТИ» ИЛИ «ПЛАН Б»)

В ходе Всероссийского обследования НКО респонденты оценили **последствия, к которым привела пандемия, с точки зрения изменения различных параметров деятельности организации**: стало лучше или больше, меньше или хуже, или не изменилось.



Оцените, как повлияла пандемия на изменение следующих параметров деятельности Вашей организации.
(% от опрошенных, N=857)

Наиболее ярко негативные последствия пандемии отразились на нижеследующих параметрах, по которым зафиксированы максимальные превышения (на 20% и более) оценок «стало хуже/ меньше» над оценками «стало лучше/ больше». Все эти параметры напрямую связаны с финансовой устойчивостью НКО.

Доходы: У каждой второй НКО (53%) ситуация с доходами ухудшилась. У трети (32%) - не изменились. Улучшилась - у 5%.

Объем пожертвований от обычных граждан: У 28% НКО ситуация ухудшилась. У четверти (25%) – не изменилась. Улучшилась - у 2%.

Объем пожертвований от крупных доноров: У 28% НКО ситуация ухудшилась. У 23% – не изменилась. Улучшилась - у 3%.

Объем финансирования от государственных и муниципальных структур: У 32% НКО ситуация не изменилась. У 23% – ухудшилась. Улучшилась - у 3%.

Количество источников, из которых организация возмещала свои расходы по оказанию услуг на безвозмездной основе: У 39% НКО ситуация не изменилась. У 24% – ухудшилась. Улучшилась - у 2%.

Примерно каждый третий участник глубинных интервью заявил об **отсутствии изменений в доходах НКО**. Но стабильность достигалась по-разному, в зависимости от конкретной организации:

- Не было никаких изменений в деятельности и не прибегали к антикризисным мерам поддержки.

«Доходы не изменились. Все один к одному, как у нас было из года в год. Льготами и мерами поддержки не пользовались». №30, СО НКО.

- Не было существенных изменений в деятельности, однако были получены различные меры поддержки как от государства, так и от доноров (отсрочки платежей, антикризисные гранты и т.п.).

«Доходы остались теми же. Осталась «грантовая» часть на оплату труда и часть реабилитационных мероприятий. Остальное – это поступление финансовых средств из сборов. Антикризисный грант мы получили из Президентского фонда. Отсрочкой по платежам не пользовались». №20, СО НКО.

- Сохранили стабильность доходов, изменив подходы к реализации своих задач (например, переход из оффлайна в онлайн) или увеличив объемы работы.

«Доходы не изменились, мы смогли обеспечить в 2020 году тот же уровень, что и в 2019 году. За счет невозможности провести некоторые оффлайн мероприятия появился резерв, который пошел на реализацию других инициатив. Мы запустили подкасты, стали проводить вебинары, запустили новую онлайн карту, связанную с заболеваемостью в колониях. Антикризисной поддержкой мы не пользовались. №32, правозащитная организация.

- Пережили снижение доходов в начале пандемии и сумели выправить ситуацию.

«У нас, конечно, как и везде, сначала упали доходы. Думаю, понятно, почему... Но потом мы как-то собрались, поменяли немножко вектор работы и вернули все обратно. То есть грубо говоря, доходы не изменились, хотя через падение мы все же прошли. Антикризисные гранты не получали». №16, СО НКО.

Среди участников глубинных интервью более трети заявили об **увеличении доходов** организации.

1. За счет более активного общения с бизнесом и увеличения поступлений от юрлиц.

«Возросли доходы, были выше ожиданий. До 2020 года у нас основные поступления были от физлиц, так называемый массовый фандрайзинг. В пандемию мы сильно скакнули за счет пожертвований юрлиц. В 2019 году они были около 30% нашего бюджета, в 20-м составили больше 50% нашего бюджета. И общий бюджет тоже сильно вырос». №38, СО НКО.

2. Благодаря росту пожертвований/финансирования из разных источников (от госструктур, крупных доноров и т.п.).

«Возросли доходы. Был всплеск пожертвований, и периодически растет. Пропорции не изменились. Не пользовались мерами». №15, СО НКО.

«Вырос объем финансирования от госструктур и крупных доноров. Антикризисные гранты не получали, только неуплату страховых взносов нам предложили. Но это было не благо, а головная боль». №31, ресурсный центр.

3. Помогли антикризисные меры, оказались эффективными.

«Льготы объявили. И по зарплате у нас остались страховые взносы. Мы смогли на эти страховые взносы несколько дополнительных мероприятий провести. Больше никаких мер поддержки». №13, ресурсный центр.

4. Рост доходов был запланирован, так как сохранилось финансирование крупных проектов, полученное еще до начала пандемии.

«Мы обеспечиваем небольшой рост последние несколько лет. Доходы у нас возросли в 2020 году, потому что мы получили пожертвования на строительство центра. Поскольку это не одномоментный процесс, то расходная часть растянута на 3-4 года. Но мы не можем сказать, что стали жертвой ковида в плане финансового обеспечения. Пропорции немного изменились. Ничем не пользовались, кроме средств социального страхования, вернули 15 млн. рублей». №6.

Примерно каждый десятый участник глубинных интервью заявил о **снижении доходов** его организации.

1. Сократились поступления из основного источника (пожертвования от коммерческих компаний, предоставление социальных услуг, гранты и т.п.).

«Снизилась доходы, пропорции изменились из-за того, что меньше стал жертвовать бизнес. Мы получили антикризисные гранты небольшие от фондов Тимченко, Потанина. Но в антикризисном гранте президентском не участвовали, потому что у нас оставались еще неизрасходованные деньги с других грантов». №1, СО НКО.

2. Не удалось получить достаточную антикризисную поддержку (в первую очередь, речь идет об антикризисных грантах).

«Доходы снизились. Пропорции изменились, сейчас в основном это грантовые средства. Антикризисные гранты не получали, потому что не прошли по формальным признакам. Два месяца у нас были какие-то отсрочки по налогам, еще чего-то, но сейчас этого нет уже». №9, СО НКО

3. Из-за собственной невысокой активности НКО. Одни побоялись запустить новые проекты, другие сознательно отказались от попыток получить антикризисную поддержку.

«Снизилась, потому что в 2020 году реализован, и до сих пор реализуется один проект. Мы практически не искали других. Не знали, как пойдет дальше, многие идеи остались нереализованными. Меньше стало источников дохода. Антикризисные гранты - мы попробовали попасть в программу Сбербанка, полтора месяца он нас за нос водил, а в итоге, отказал». №8, фонд.

Снизился

Потому что снизились доходы населения.

Понимая сложность ситуации, НКО сами сбавили активность сбора пожертвований и постарались или изменить их формат (например, с денежного на натуральный), или реструктурировать свой бюджет за счет других источников.

Без изменений

Подобные пожертвования составляли незначительную часть бюджета НКО и не являлись приоритетным направлением сбора средств.

НКО изменили механизм сбора средств (например, переход в онлайн) или сконцентрировались на отдельных целевых подгруппах (например, на лицах, способных сделать более крупные частные пожертвования).

Увеличился

Помогло милосердие наших людей, готовых прийти на помощь и консолидироваться в трудной ситуации.

НКО стали развивать данное направление сбора средств, хотя ранее не привлекали такие пожертвования.

«Снизился, возможно из-за общего снижения доходов людей. Увольнение с работы, сокращение, миграция в другие регионы – всё имеет значение, но у нас в регионе люди сильно пострадали от пандемии, это видно». №37, СО НКО.

«От обычных граждан изменился. Мы, имея совесть, уже практически не адресуемся к гражданам с таким запросом». №14, ресурсный центр.

«Объем не изменился, просто потому что он у нас небольшой, составляет всего 0.5 процента от нашего годового бюджета». №34, правозащитная организация.

«От граждан у нас небольшой процент пожертвований, что экономически обусловлено небогатостью региона. И в основном мы от частных лиц собирали пожертвования во время очных благотворительных акций, а их проводить в 2020 году было нельзя. Но в прошлом году у нас активно заработал сайт с возможностью делать пожертвования. Через него было собрано порядка 200 тыс. рублей. Так что в целом пожертвования от граждан не сильно изменились». №33, СО НКО.

«Увеличился на треть. Потому что наше общество милосердно. В беде оно концентрируется и помогает тем, кому больше нужно. По статистике бездомным помогают лучше, чем мамам в трудной ситуации». №28, СО НКО.

«Объем возрос, так как на регулярной основе мы стали осуществлять частные пожертвования. <...> Мы ищем новые возможности для более устойчивого существования». №3, ресурсный центр.

Многие НКО в принципе **не получают финансирования от государственных и муниципальных структур.**

Одни **сознательно от этого отказались** по разным причинам:

- из-за неоправданно сложной системы отчетности; недоверия к конкурсным процедурам;
- высокой текучести кадров в государственных и муниципальных структурах («даже познакомиться не успеваем»);
- привычке рассчитывать только на собственные силы;
- чтобы, будучи в статусе иностранного агента не привлекать к себе излишнего внимания.

Другие **хотели бы получать государственное финансирование, но пока это не удается.** Заявки остаются без внимания.

Недостаток времени, информированности, технические ошибки, а также отсутствие нужного статуса или несоответствие сферы деятельности НКО не позволяют получить различные меры поддержки.

Некоторые организации просто **не нуждаются** в помощи со стороны государственных и муниципальных структур.

«Нет финансирования. Пару раз брали поддержку и замучились писать по ней отчетность. Не те деньги, ради которых мы должны надрываться». № 15, СО НКО.

«Снизился, мы не подавались на краевой конкурс. Не играем с ними в кошки-мышки». № 8, СО НКО.

«У нас никогда этот источник не был существенным. А сейчас тем более. <...> Постоянная смена руководства и команд. Мы не успеваем даже с местными чиновниками хорошо познакомиться из-за текучки кадров и показать наши возможности. <...> Может, потому что мы работаем больше на федеральном уровне. А здесь у нас пока не сложилось мобильное управление и профессиональная работа». №11, ресурсный центр.

«Претендовать на гранты мы можем, но стараемся не делать этого, потому что в связи с нашим статусом для госструктур мы хорошая мишень для проверок. Стараемся минимизировать эти риски». № 3, ресурсный центр.

«Мы ничего не получаем и не получали. Хотя регулярно пишем заявки». № 25, правозащитная организация.

«От государственных и муниципальных структур мы не получили никаких выплат. Могли получить около 10 тыс. рублей на дезинфекцию школы во время пандемии. Но из-за ошибки бухгалтера и низкой информированности не получили и этих денег». № 31, ресурсный центр.

«А что, государство и муниципальные структуры могут как-то НКО финансировать? Такого не знаю. Мы нацелены на зарабатывание». № 9, СО НКО.

Без изменений

НКО, как и прежде, подают заявки на гранты, и получают финансирование примерно в тех же объемах.

НКО продолжают получать поддержку от государственных или муниципальных структур в различных неденежных формах (предоставление помещения, помощь с транспортом, информационная поддержка и т.п.).

Увеличился

Увеличение объемов финансирования со стороны государственных и муниципальных структур, что связано, прежде всего, с получением антикризисной помощи.

«Не изменился. Мы участвуем во всех конкурсах и всегда получаем поддержку. Для того, чтобы этот объем возрос, надо увеличить количество конкурсов». № 33, СО НКО.

«Нет, ничего не изменилось. Если мы пишем заявку на грант и этот грант получаем, то, собственно, тема закрыта. Мы же не фонд, где сколько денег ни дай... <...> У нас деятельность программная, побольше себе денег взять не получается». № 27, СО НКО.

«С ними у нас выстроены такие отношения, что нам бесплатно помогают транспортом, то есть это помощь не финансовая». №30, СО НКО.

«У нас есть большой ресурсный центр, предоставленный городом Екатеринбург, администрацией района. Это вклад со стороны муниципалитета. У нас нет грантов, но есть замечательное помещение. Могут им пользоваться все организации, которые попросятся на нашу территорию, даже безвозмездно. И это очень хороший ресурс, который город нам предоставил». № 28, СО НКО.

«Смотря как считать государственные деньги. Если кризисная помощь (типа ФПГ), то возрос объем. В ситуации пандемии они должны были как-то помочь благотворительным организациям. Что касается увеличения – нам дали столько, сколько мы попросили. И в тот момент (в сентябре) нам эти деньги были необходимы: нам нужны были деньги на найм дополнительного персонала. Нянечек, например». №38, СО НКО.

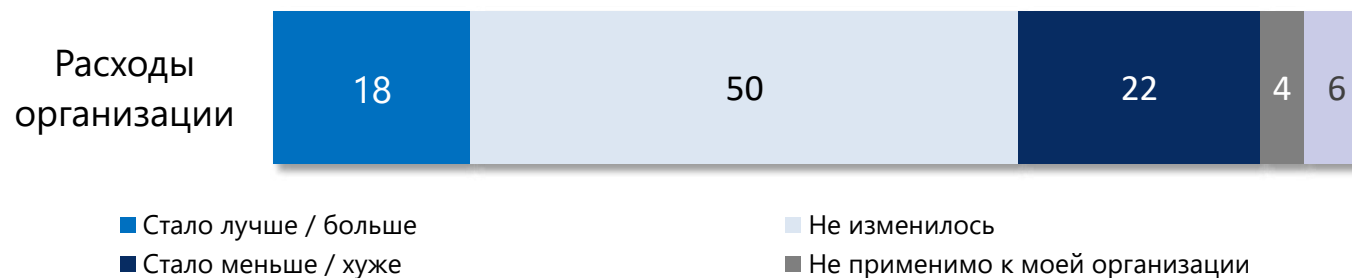
«Возрос объем, так как на городском уровне добавилась еще поддержка. Плюс еще есть губернаторский грант, но нам пока не удалось его получить». №20, СО НКО.

«Возрос, мы получили антиковидный президентский грант». №5, ресурсный центр.



Основной статьей расходов НКО являются целевые расходы, связанные с реализацией уставной деятельности – 48%. Наименьшую долю в расходах НКО занимают расходы на развитие организации – 21%.

У 50% НКО расходы под влиянием пандемии не изменились. В 22% организациях ситуация с расходами ухудшилась, в 18% - даже улучшилась.



Оцените, как повлияла пандемия на изменение следующего параметра деятельности Вашей организации.
(% от опрошенных, N=857)

Около половины участников глубинных интервью в целом удовлетворены сложившейся структурой расходов, считают ее оптимальной и эффективной с точки зрения соответствия профилю деятельности и перспективам развития.

«Та, структура, которая сейчас у нас есть – оптимальная. Она позволяет работать и развиваться. Конечно, на какие-то идеи не хватает средств, но у нас идей много». №16, СО НКО.

«Сократить расходы невозможно. Хотелось бы, чтобы их было меньше, но экономить на зарплате нельзя. А нелепых расходов нет. Думаю, что эффективная структура и все по факту». №17, ресурсный центр.

Какую примерно долю в расходах Вашей организации в процентах составляют расходы...
(% от опрошенных, N=857)

Респонденты, недовольные сложившейся структурой расходов в их НКО, говорили о **необходимости увеличения расходов**: на развитие - укрепление МТБ, увеличение штата, повышение квалификации сотрудников, разработку новых проектов; на оплату труда сотрудников; на административные и организационные расходы

«Было бы замечательно иметь возможность вкладываться в будущее - как в повышение квалификации сотрудников, так и в улучшение материально-технической базы». №33, СО НКО.

«Нас не устраивает такая структура расходов, нам нужно учиться получать больше денег на зарплату». №11, ресурсный центр.

«Нас почти структура устраивает. В плане помощи непосредственно людям, сейчас по ситуации она адекватна. Но на административные и организационные расходы не хватает». №21, СО НКО.

В некоторых НКО считают структуру расходов форс-мажорной и надеются, что со временем им удастся ее оптимизировать. Часть респондентов понимают, что следует оптимизировать структуру расходов и знают, как именно, но по объективным причинам пока не могут этого сделать.

«Конечно, нужна другая. Структура расходов в состоянии войны, пандемии и катаклизмов — это не самая оптимальная структура. Конечно же я считаю, что должна быть другая». №9, СО НКО.

«Мы думали над оптимизацией. Наверное, есть статьи расходов, которые можно оптимизировать, но пока мы не настроим некоторые процессы бухгалтерского учета, работы с коммуникациями – эти расходы у нас будут». №3, ресурсный центр.

Многие участники глубинных интервью подтвердили **стабильность структуры расходов** в период пандемии.

«Нет. Что делали, то и делали. Поскольку деятельность не претерпела изменений, то и структура расходов не изменилась». №27, СО НКО.

В некоторых НКО **структура расходов изменилась несущественно**, в основном в связи с спецификой пандемийной ситуации. Однако за счет антикризисных форм поддержки многим удалось нивелировать эти незапланированные затраты. Типичной практикой стало оперативное перераспределение средств внутри НКО: сэкономленные на одних статьях расходов средства тратились на актуальные потребности. В отдельных НКО отметили положительное влияние сокращения отдельных статей расходов. Так, отказ от офиса привел к снижению административных расходов.

«Особо не изменилась. Только перераспределяются некоторые пункты. Мы были вынуждены отказаться от обучения, но закупили компьютеры». №16, СО НКО.

«Снизилось за счет аренды: отказались от аренды офиса. Сама доля административных расходов резко сократилась». № 38, СО НКО.

Части НКО **удалось реализовать новые проекты, увеличить штат сотрудников, улучшить МТБ, что привело к увеличению расходов** по всем (или многим) статьям.

«Увеличились расходы на оплату труда и целевые расходы из-за новых проектов. Административные расходы тоже, так как вкладывали в рекламу. И на развитие расходы увеличились, потому что покупали много техники, компьютеры и графические планшеты». №31, ресурсный центр.

Небольшая **«подушка безопасности»** на случай кризисной ситуации есть у многих НКО. По словам респондентов, это очень помогло им в период пандемии.

Лишь нескольким НКО удалось сформировать резервы, позволяющие спокойно чувствовать себя в любой кризисной ситуации или быть готовыми вложить средства в перспективные новые проекты.

Что касается **«плана Б»**, то одни НКО не видят в нем необходимости, так как ориентированы на реализацию всего задуманного или полагают, что предугадать развитие ситуации в любом случае невозможно.

Другие предпочитают действовать по ситуации, не разрабатывая заранее никаких запасных планов и считая, что для любой проблемы можно найти решение.

Третьи всегда имеют «план Б», суть которого в значительной степени определяется спецификой НКО.

У части НКО нет ни «подушки безопасности», ни «плана Б». Причины разные: нет возможности сформировать резерв; есть устойчивое финансирование; добровольческий потенциал команды позволит преодолеть любые трудности.

«Небольшую подушку безопасности мы формируем именно за счёт заказов. Она нужна, чтобы участвовать в тендерах в нашей сфере. Но в пандемию она нас очень поддержала. Мы могли не увольнять сотрудников и платить зарплату». №11, ресурсный центр.

«У нас есть общий резервный фонд, из которого тратим деньги, например, на неожиданный ремонт помещения. Он является подушкой безопасности. Нам перечисляют деньги на год вперед. Это позволяет чувствовать себя уверенно в случае неожиданной ситуации. У нас довольно много институционального финансирования. А с другой стороны, можно непосредственно договариваться с донорами, если что-то нужно». №34, правозащитная организация.

«Дополнительных планов у нас нет. Мы стараемся воплотить все идеи, которые задумали». №17, ресурсный центр.

«Нет такого плана, действуем, исходя из ситуации и текущих событий». №12, ресурсный центр.

«У нас есть целевой капитал, доход от которого мы расходует на поддержку других организаций. Но если совсем прижмет, будем расходовать на поддержание собственной работоспособности. Просто будем меньше оказывать услуг внешним организациям». №18, ресурсный центр.

«Нет у нас возможности подушку безопасности иметь. И плана Б нет». №15, СО НКО.
«Наша подушка безопасности состоит в добровольческом потенциале команды. Если мы лишимся крупного донора в лице Фонда президентских грантов, мы почти не сократим масштабов деятельности за счёт мощного потенциала членов нашей команды. То есть люди в перспективе будут выполнять эту работу на добровольческих началах». №22, ресурсный центр.

1. Введение
2. Финансово-экономическая устойчивость НКО
- 3. Кадровая устойчивость НКО**
4. Организационно-управленческая устойчивость НКО
5. Информационно-технологическая устойчивость НКО
6. Коммуникационная устойчивость НКО
7. Репутационная устойчивость НКО

Человеческие ресурсы – это работающие в организации люди, а также присущие им совокупность знаний, опыта, навыков, способностей и прочих характеристик, определяющих степень их профессиональной готовности к определенной деятельности и представляющих собой потенциал, который при правильном управлении становится активом, повышающим эффективность деятельности организации. По мнению экспертов, **на сегодняшний день наиболее сильными в НКО являются как раз человеческие ресурсы** (наряду с информационно-технологическими).

В целях изучения кадровой устойчивости человеческие ресурсы НКО подлежат анализу с точки зрения численности, параметров оплаты труда, возможностей повышения профессионального и личностного потенциала.

В рамках данного исследования для оценки факторов кадровой устойчивости НКО в период пандемии были выбраны следующие показатели:

А. СОТРУДНИКИ:

- Численность оплачиваемых сотрудников (полный/ неполный рабочий день)
- Влияние пандемии на численность оплачиваемых сотрудников. Причины изменений
- Оценка уровня оплаты труда сотрудников по сравнению с работниками той же квалификации в коммерческих организациях/ в муниципальных и государственных организациях
- Причины несоответствия уровня оплаты труда сотрудников НКО уровню зарплат работников коммерческих, муниципальных и государственных организаций

- Уровень квалификации сотрудников
- Подходы к обучению и повышению квалификации сотрудников. Используемые возможности и ресурсы
- Примеры образовательных проектов, в которых принимали участие сотрудники

Б. ДОБРОВОЛЬЦЫ:

- Численность привлекаемых добровольцев
- Влияние пандемии на параметры работы с добровольцами: динамика потребности в добровольцах/ динамика численности привлекаемых добровольцев
- Оценка помощи добровольцев в условиях пандемии



Сколько оплачиваемых сотрудников работает в настоящее время в Вашей организации?
(% от опрошенных, N=857)

По результатам всероссийского обследования НКО 69% организаций имеют наёмных сотрудников.

Больше всего НКО (29%) имеют от 1 до 5 оплачиваемых сотрудников. 24% организаций не имеют постоянных сотрудников.

Участники глубинных интервью представляют собой различные НКО, как не имеющие постоянных сотрудников, так и имеющие свыше 100 сотрудников. В большинстве есть сотрудники, работающие полный и/или неполный рабочий день.

Всего в организации 43 оплачиваемых сотрудника, но сложно разделить их на полный/неполный рабочий день, так как у всех достаточно гибкий график. №27, СО НКО.

У нас все сотрудники работают полный рабочий день. По трудовым договорам на сегодняшний день, по-моему, 27 человек. №40, СО НКО.

Руководители НКО, не имеющих или имеющих минимальное количество постоянных сотрудников, отмечали, что им это и не нужно по следующим причинам. Большинство работают дистанционно; развита практика работы по договорам (трудовым, возмездного оказания услуг, гражданско-правового характера). Основной «рабочей силой» являются волонтеры, даже привлеченные специалисты работают бесплатно и т.п.

«У нас нет работников, которые работают полный рабочий день, но нам это не нужно. Большинство дистанционно. Каждый месяц мы привлекаем специалистов по договорам возмездного оказания услуг. Количество таких людей в месяц составляет от трёх до восьми». №22, ресурсный центр.

«У нас только я как директор и бухгалтер. Остальные – на краткосрочных трудовых договорах в рамках проектов или волонтеры». №24, СО НКО.

«Все сотрудники работают бесплатно. Привлеченные специалисты (например, врачи), тоже выступают и консультируют бесплатно». №30, СО НКО.

Численность оплачиваемых сотрудников в условиях пандемии у 51% НКО не изменилась. У 25% - сократилась, у 3% - возросла. Это подтверждается и глубинными интервью. Многие руководители НКО отметили отсутствие изменений в численности оплачиваемых сотрудников в связи с пандемией.

«По большому счету не изменилась, сокращения у нас не было. Какие-то сотрудники уходили, мы на их место брали других». №40, СО НКО.

Численность наемных сотрудников удалось сохранить, благодаря:

- внешней поддержке - грантам, как государственным, так и от крупных доноров; антикризисным кредитам;
- повышению эффективности своей работы и более активному привлечению волонтеров, не прибегая к сторонней финансовой помощи.

Отдельные НКО даже увеличили численность сотрудников за счет грантовой поддержки, собственной эффективной работы, а также повышенного спроса со стороны целевых групп благополучателей и открытия новых направлений деятельности.

Лишь в нескольких организациях пандемия вызвала сокращение численности наемных сотрудников.

«Мы выиграли в конце 2019 года грант на 18 месяцев, поэтому все сотрудники, которые были запланированы, остались». №1, СО НКО.

«Не изменилась численность. Мы брали антикризисный кредит в Сбербанке, соответственно, эту численность посчитали и держали». №7, СО НКО.

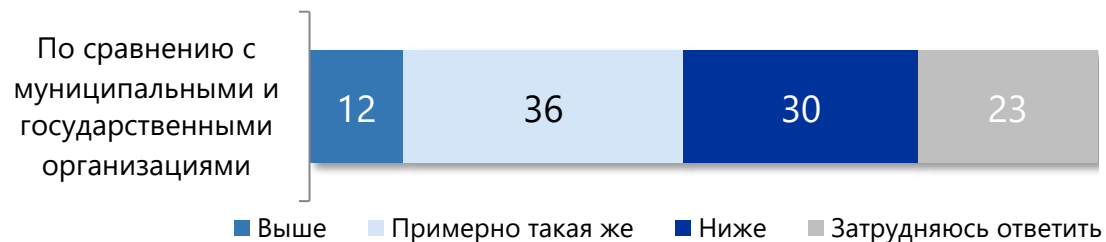
«У нас был кризис внутренний, когда из команды выпали два человека. Пришлось срочно перестраивать всю деятельность. <...> И после начала пандемии количество мероприятий в месяц у нас увеличилось в 4-5 раз. Работаем в четыре раза эффективнее, чем до пандемии». №22, ресурсный центр.

«Численность возросла, потому что мы открыли новое направление». №31, ресурсный центр.

«Увеличилась численность, потому что больше стало запросов». №4, ресурсный центр.

«Численность сотрудников увеличилась, потому что у нас есть стратегия, которая требует движения к ней, и, соответственно, в рамках этой стратегии мы еще не очень большие. Нам надо увеличиваться». №19, СО НКО.

«У нас было заморожено два проекта, и люди вынуждены были уйти, потому что не было оплаты. Закрылся проект серебряного волонтерства во взрослых больницах. Туда просто перестали пускать. Наша команда целый год не распадалась. Но в итоге, мы потеряли большую часть команды. И еще 15 волонтерских команд закрылось». №12, СО НКО.



Как Вы считаете, оплата труда большинства сотрудников Вашей НКО выше, ниже или примерно такая же по сравнению с той, которую в среднем получают работники той же квалификации в муниципальных и государственных организациях в Вашем городе.
(% от опрошенных, N=857)

36 % руководителей НКО полагают, что заработная плата их сотрудников примерно такая же, какую в среднем получают работники аналогичной квалификации в муниципальных и государственных организациях.

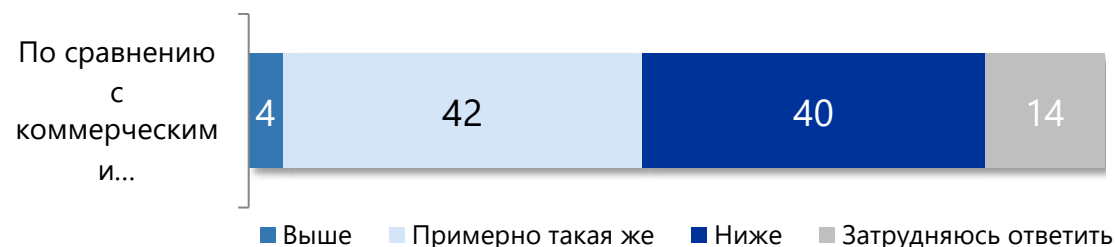
В 30% НКО считают, что у них зарплата ниже, чем в госорганизациях.

12% - что заработная плата их сотрудников выше.

Участники глубинных интервью чаще говорили о сопоставимых или даже более высоких зарплатах в некоммерческом секторе по сравнению с зарплатами служащих муниципальных и государственных структур.

«Могу предположить, что у нас зарплата чуть выше или сопоставима с муниципальными государственными структурами». № 32, правозащитная организация.

«Средний уровень нашей зарплаты конкурентоспособен с социальными службами». №21, СО НКО.



Как Вы считаете, оплата труда большинства сотрудников Вашей НКО выше, ниже или примерно такая же по сравнению с той, которую в среднем получают работники той же квалификации в коммерческих организациях в Вашем городе (районе).

(% от опрошенных, N=857)

42% руководителей НКО полагают, что заработная плата их сотрудников примерно такая же, какую в среднем получают работники аналогичной квалификации в коммерческих организациях.

В 40% НКО считают, что у них зарплата ниже, чем в коммерческих структурах, 4% - что заработная плата их сотрудников выше.

Большинство участников глубинных интервью считают, что **оплата труда их сотрудников ниже, чем в коммерческих компаниях.**

«По сравнению с коммерческими организациями однозначно ниже у нас. Это вообще постоянная практика, что зарплаты в некоммерческом секторе ниже, денег меньше, доноры не очень охотно дают деньги на фонд оплаты труда». №26, СО НКО.

1. Многие НКО работают по проектной системе (грантам), в которой оплата труда рассчитывается по минимальной шкале для данной категории сотрудников. При такой системе повысить зарплату можно только при получении нового гранта.

2. Доноры не понимают, что необходимо поддерживать не только сами мероприятия, но и специалистов, отвечающих за их организацию. Непрофессиональные фандрайзеры не всегда могут это объяснить, а привлечь высококвалифицированные кадры не получается из-за недостатка средств.

3. Доноры и грантодатели зачастую морально не готовы финансировать зарплаты в НКО на уровне коммерческих структур и накладывают различные ограничения на оплату труда тех или иных сотрудников.

4. НКО просто не успевают за ростом зарплат в коммерческом секторе.

«У нас пока нет возможности повысить оплату труда до коммерческого уровня. У нас в основном работа по проектам, которые реализуются на гранты и субсидии. Там оплата труда, скажем так, идет по минимальной шкале для данной категории квалификации сотрудников». №29, ресурсный центр.

«Получается замкнутый круг. Надо убедить донора в том, что нужно поддерживать не только сами мероприятия. Нужна ещё и оплата специалистов, которые их организуют, в том числе в регионах. Для этого нужен по крайней мере фандрайзер, маркетолог, который сможет описать проблему в терминах, понятных для бизнеса. Таких специалистов мы позволить себе не можем, потому что они дороги». №26, СО НКО.

«Грантодатели, например, не готовы финансировать зарплаты в НКО на уровне коммерческих структур. Просто не готовы морально». №10, Think Tank.

«Многие доноры имеют уже прописанные ограничения по зарплате. Они такие порой, что мы вынуждены доплачивать из других источников, потому что грант не покрывает даже те зарплаты, которые у нас есть, хотя они и ниже рынка. Донор ожидает, что в секторе работают только на одной мотивации и за честь сделать доброе дело. Постоянно приходится изыскивать средства, чтобы оплачивать наш персонал». № 38, СО НКО.

«С коммерческими, конечно, не сравниться. <...> У нас не такой быстрый рост заработных плат. Но мы стараемся привлекать средства из разных источников, работаем с частными донорами, открываем фонд целевого капитала. Стараемся сочетать разные инструменты». №36, СО НКО.

5. Некоммерческие организации не могут себе позволить использование «серых» схем, системы надбавок (например, за сложность) и т.п.

6. Некоторые руководители НКО сознательно не спешат поднять оплату труда большинства своих сотрудников до должного уровня.

Есть отдельные специалисты (например, в сфере PR), по которым НКО конкурирует с бизнесом. Таких профессионалов стремятся хорошо оплачивать. Но есть специальности, по которым НКО конкурирует с социальными службами, отличающимися низкими зарплатами. И повышать зарплату таким сотрудникам руководители считают нецелесообразным.

Другие руководители НКО сами вводят различные ограничения по фонду оплаты труда (например, фонд оплаты труда не должен превышать целевые расходы; оплата труда идёт исключительно из пожертвований на административную деятельность и т.п.).

Иногда руководители НКО соглашались на выполнение финансово невыгодных проектов ради достижения неких нематериальных целей или из-за своих этических принципов (например, не пытаться монетизировать свою миссию; стараться привлекать людей, готовых работать не столько за деньги, сколько за идею и т.п.).

«У нас нет «черной» или «серой» схемы оплаты. Нет возможности заработать больше, так как к гранту прикреплен бюджет. И надбавок за сложность нет». №39, правозащитная организация.

«Если говорить в терминах "белая", "серая" оплата труда, то в коммерческих организациях, мы знаем, что номинально это может быть даже несколько ниже, чем у нас. Но в итоге по различным схемам все равно оплата труда там выше. У нас пока нет возможности значительно повысить оплату труда до коммерческого уровня». №29, ресурсный центр.

«Жадность мешает... По идее можно было бы довести зарплаты до уровня. Например, в пиаре мы стараемся доводить уровень до коммерции или брать молоденьких, тех, кто еще не разбалован высокими зарплатами. Потом они все равно уходят во фриланс или в бизнес. Но тут мы с бизнесом конкурируем. А есть специальности, где мы конкурируем с социальными направлениями, и, соответственно, зачем я буду доводить их до уровня рынка в коммерции, если я сравнивал их с уровнем рынка в социалке». №19, СО НКО.

«Чтобы сохранить баланс бюджета проекта, мы придерживаемся такой стратегии, что оплата труда не должна превышать расходы, связанные с основной деятельностью организации, мероприятиями и так далее. Это и приводит к тому, что оплата труда не вырастает до желаемых высот». №29, ресурсный центр.

«Мы являемся благотворительной организацией. Мы в курсе, что можем брать на зарплату процент от пожертвований, но мы этим, к сожалению для сотрудников и к счастью для благотворителей, не занимаемся. У нас фонд оплаты труда формируется из пожертвований, которые непосредственно на эти цели направлены, когда люди жертвуют на административную деятельность. Как вы понимаете, таких людей не очень много». №33, СО НКО.

«Мы опираемся на условия дарителей и уровень жизни в нашем регионе. Уровень и тарифную систему определяют наши дарители и партнеры. Довести оплату труда до высокого уровня нам мешают этические принципы». №21, СО НКО.

«Мешает довести оплату труда до такого уровня - например, наличие какого-то контракта на условиях фактически социального заказа. У нас были такие амбиции - вступить в процесс администрирования так называемого гранта губернатора». №14, ресурсный центр.

Руководители отдельных НКО понимают, что на «голом энтузиазме долго не протянешь», занятые в некоммерческом секторе специалисты должны получать достойную оплату своего труда.

Для повышения оплаты труда своих сотрудников они пытаются предпринимать следующие меры:

- диверсифицировать источники финансирования, брать больше грантов, чтобы сотрудники были заняты сразу в нескольких проектах; *«Мы развиваем нашу проектную деятельность активно, привлекаем различные источники финансирования, в которых есть оплата труда. И таким образом сотрудники у нас трудятся сразу в нескольких проектах, выполняя достаточно большой объем. Так удастся поддержать нормальный уровень оплаты труда». №29, ресурсный центр.*
- выплачивать премии, периодически повышать зарплату и т.п.; *«Мы планируем финансовую устойчивость для поддержания уровня оплаты труда. Что касается поощрения сотрудников, у нас есть годовые премии, премии по серьезным мероприятиям и проектам, которые проходят в течение года». №34, правозащитная организация».*
- ради сохранения квалифицированных сотрудников оптимизировать фонд оплаты труда (например, через создание межрегиональных коллективов); *«Есть специалисты, у которых мы вынуждены на уровне рынка держать зарплаты. Но для того, чтобы оптимизировать фонд оплаты труда, мы привлекаем не только тех, кто проживает в Москве. У нас уже есть большая команда по стране разбросанная». №38, СО НКО.*
- находить способы зарабатывать самостоятельно, чтобы избежать излишней зависимости от грантов. *«У нас складывается зарплата из грантовых проектов. Плюс услуги, что нас здорово выручает, например, платное обучение или дизайнерские работы. <...> Иногда бывают проекты с бизнесом. И это возможность немного подтянуть уровень оплаты». №11, ресурсный центр.*

Сколько в среднем добровольцев ежемесячно участвуют в работе Вашей организации?



(% от опрошенных, N=857)

57% НКО привлекают добровольцев

В среднем в организации, привлекающей добровольцев, работало 58 человек в год.

Чаще других привлекают добровольцев общественные и религиозные организации; НКО, занимающиеся окружающей средой; социально ориентированные и благотворительные организации; средние и крупные членские организации; НКО, не имеющие постоянных сотрудников; ориентированные на людей в трудной жизненной ситуации и социально опасном положении.

Чаще других не привлекают добровольцев АНКО, некоммерческие партнерства, объединения юридических лиц; НКО, занимающиеся образованием и исследованиями, развитием и жилищной сферой, деловые и профессиональные ассоциации; имеющие 30 и более сотрудников; имеющие только внутренние источники финансирования (в основном - членские взносы, доходы от реализации товаров и услуг); не оказывающие социальные услуги; ориентированные в основном на благополучных людей.

Большинство участников глубинных интервью **привлекают добровольцев**. Наиболее активно их труд используют НКО:

- регулярно проводящие различные массовые мероприятия и акции (например, конференции, форумы, сбор и раздача продуктовой и вещевой помощи нуждающимся и т.п.)
- занимающиеся наставнической работой

«Не менее 50 волонтеров системно участвуют в нашей работе. Если рассматривать разовые акции, то это до 100 человек.». №21, СО НКО.

«Мы привлекаем добровольцев на роль наставников для детей, выпускников детских домов. Таких добровольцев у нас где-то 350 человек. Помимо наставников, есть волонтеры, которые помогают в организации мероприятий. Таких примерно 50 человек.». №26, СО НКО.

Были выявлены следующие подходы к привлечению волонтеров:

1. Многие используют следующий алгоритм работы: необходимый минимум постоянных волонтеров; максимум «разовых» волонтеров, привлекаемых на отдельные мероприятия.

«В разное время по-разному: от 10-ти постоянных, которые участвуют в деятельности организации не менее 3 раз в неделю, до 120-ти, которых можно привлечь на мероприятия или акции в течение года». №33, СО НКО.

2. В некоторых организациях используется труд квалифицированных волонтеров (адвокатов, психологов, переводчиков, дизайнеров и т.п.).

«У нас есть возможность привлечь адвокатов, которые помогают в конкретном деле, если есть вопросы уголовного характера. Немного, 2-3 специалиста. Психологов чуть побольше, до 10-ти доходит иногда». №24, СО НКО.

3. Одни НКО ориентированы на привлечение конкретных социальных групп в качестве добровольцев, например, «серебряные» волонтеры помогают другим пожилым людям.

«У нас в программе помощи пожилым есть целая группа волонтеров серебряного возраста – бабушки, дедушки. У нас 1000 подопечных по этой программе, их всех обзвонить — это невозможно. Все эти тысячи поделены на десятки, и за каждым закреплен определенный волонтер. Таких волонтеров у нас порядка 30-50 человек». №18, ресурсный центр.

4. Реже всего и в меньшем объеме добровольцев привлекают НКО, позиционирующие себя как профессиональные организации с высоко квалифицированными сотрудниками, ориентированные на индивидуальную работу (например, различные консультации), а не на крупные массовые мероприятия и т.п.

«Очень мало. Мы, в принципе, очень профессиональная организация, поэтому привлекаем к нашим мероприятиям тоже, скорее, профессиональных волонтеров только, когда проводим большие конференции или какие-то крупные акции. Регулярного волонтерства у нас нет». №3, ресурсный центр.

Численность волонтеров в условиях пандемии у 36% НКО не изменилась. У 16% - сократилась, у 10% - возросла.

Потребность в волонтерах у 29% НКО не изменилась. У 12% - возросла, у 8% - снизилась.

Снизилась

Во время пандемии по объективным причинам **снизилась потребность в волонтерской помощи оффлайн и, соответственно, численность добровольцев.**

Особенно это почувствовали организации, помогающие благополучателям, находящимся в различных медицинских и социальных учреждениях, куда доступ был закрыт. А также те, кто активно проводил массовые мероприятия.

По словам одного из руководителей НКО такого типа, «пандемия нанесла удар по волонтерству». Пока медицинские и социальные учреждения были закрыты, многие волонтеры нашли себе другие сферы применения и с большой вероятностью уже не вернуться.

Некоторые НКО полностью отказались от привлечения волонтеров, так как практически свернули оффлайн-деятельность, а потребности в добровольческом труде онлайн у них не было.

«В нашем случае добровольчество — это контакты взрослых людей с детьми или с другими взрослыми. Соответственно, количество этих контактов резко снизилось». №19, СО НКО.

«С пандемией отпала потребность в волонтерах, которые помогали нам во время проведения очных мероприятий». №30, СО НКО.

«Пандемия нанесла удар по волонтерству: за время закрытых учреждений (1,5 года) многие волонтеры нашли себе другое применение. И когда учреждения все же откроют для волонтеров, у нас не будет людей, которые станут ходить туда регулярно. Потому что те, кто ходил, нашли себе новое применение. А те, кто не ходил, придут разово. Но детям нужен не разовый приход. Им нужны люди, которые выстраивают с ними социальные связи». №1, СО НКО.

«Во время пандемии мы сидели на самоизоляции и работали онлайн, мероприятия были запрещены, поэтому у нас не было потребности в волонтерах в этот период». №9, СО НКО.

Без изменений

Многим НКО удалось переориентировать своих волонтеров на другие виды работ, в том числе в онлайн. Это позволило сохранить штат волонтеров, в том числе за счет привлечения новых добровольцев, чьи навыки соответствовали несвойственным организации ранее сферам деятельности.

«Во время пандемии потребность в волонтерах изменилась, конечно, так как очные мероприятия были отменены, мы не могли их привлекать к таким делам. Но зато привлекали их к интернет помощи. И их численность не изменилась». №16, СО НКО.

«Мы сократили очные события, перейдя в онлайн. Волонтеров использовали для распространения информации в соцсетях, подготовки материалов». №6, фонд.

Увеличились

В НКО, которые проводили различные акции и мероприятия, связанные с оказанием, прежде всего, гуманитарной помощи, численность волонтеров увеличилась.

«В пандемию нам потребовалось увеличить в несколько раз количество волонтеров, практически в 4 раза увеличили. Люди поняли, что нужно помогать, беда коснулась абсолютно всех. Написали посты в соцсетях и в СМИ, и люди побежали помогать. Если раньше мы на одной точке раздавали еду, то в пандемию появилось несколько точек. Раздавали продуктовые наборы 3-4 в неделю, а стали по 50-60 раз». №23, СО НКО.

Отдельные НКО смогли сохранить количество волонтеров не за счет деятельности, связанной с пандемией, а путем внедрения и реализации новых программ.

«У нас было 70-80 волонтеров, а к концу 2020 уже 110 человек. Но это связано не с пандемией, а с развитием программ. В частности, спорта и программы помощи семьям в трудной жизненной ситуации. Возможностей в пандемию для добровольцев поубавилось, потому что там меньше стало выездов в летние лагеря с ребятами, например. Но их участие, какое было, такое и осталось». №36, СО НКО.

Некоторые руководители организаций отмечали, что во время пандемии снизилась активность самих волонтеров, особенно после окончания периода строгих ограничительных мер.

«В самом начале пандемии добровольцев было много. Очень многие люди хотели помогать. Их достаточно легко было привлечь на эту работу. А в середине лета прошлого года стало сложно. Ситуация немного разрядилась, лето наступило, все уехали на дачи, на море. Рабочие места стали появляться, люди стали работать полноценно». №7, СО НКО.

В какой мере перечисленные формы повышения квалификации подходят для руководителей/ Ваших сотрудников?

Вариант ответа «Скорее подходит»



(% от опрошенных, имеющих сотрудников, N=624)

46% респондентов считают квалификацию персонала важным фактором жизнеспособности НКО.

Примерно каждый десятый участник всероссийского опроса руководителей НКО включил квалификацию персонала в тройку наиболее важных факторов жизнеспособности НКО.

62%/ 55% респондентов считают консультации с экспертами и коллегами наиболее подходящей формой повышения квалификации для руководителя/ сотрудников.

Руководители НКО выбирают формы переподготовки и повышения квалификации сотрудников, ориентируясь на те же принципы, что и при выборе для себя: традиционные краткосрочные форматы обучения, ориентированные на самостоятельную работу, практику и консультации по конкретным вопросам.

Подходящими **форматами обучения** руководители НКО сочли:

- Сочетание онлайн и офлайн очно: для руководителей - 47%/ для сотрудников - 50%;
- Заочное (самостоятельное изучение материала) - 45%/ 49%;
- Очное онлайн: скорее подходит - 41%/ 42%.

Наименее подходящим - обучение офлайн: 28%/ 31%.

Участники глубинных интервью уделяют большое внимание повышению квалификации сотрудников НКО и, как правило, применяют комплексный подход с использованием различных форматов обучения (как бесплатных, так и платных).

Были выявлены следующие вариации подходов к сочетанию платных и бесплатных форматов (или выбору какого-то одного).

1. Большинство НКО ориентируются на бесплатные форматы обучения. Но по наиболее значимым для организации темам и для определенных категорий сотрудников (как правило, специалистов – юристов, бухгалтеров и т.п.) используются и платные форматы.

2. Некоторые руководители стараются закладывать в гранты расходы на поддержку профессионального статуса сотрудников и участие в различных обучающих мероприятиях. Также большое внимание уделяется возможности бесплатного обучения на конкурсной основе.

3. Незначительная часть НКО тратят существенные средства на повышение квалификации, считая человеческие ресурсы ключевым фактором успеха.

4. В последнее время многие были вынуждены сократить платные форматы и сконцентрироваться на бесплатном обучении, а также на стимулировании самообразования сотрудников.

«Повышение квалификации сотрудников — это обязательная задача. Ресурсы специально мы не вкладываем, есть много возможностей обучения бесплатно или Pro Vopo, которые нам предоставляют партнёры. Но если есть необходимость, оплачиваем обучение, когда это требуется для повышения квалификации сотрудников. Привлекаем экспертов для обучения наших сотрудников». №26, СО НКО.

«Через гранты мы закладываем поддержку профессионального статуса сотрудников — это обучение, повышение квалификации, участие в конференциях, онлайн-общение с внешним экспертом и проезд эксперта к нам. Также участвуем в различных конкурсах, не только на финансовую поддержку. Например, был конкурс по консалтингу - Школа лидеров НКО, годовое обучение». №20, СО НКО.

«Больше всего ресурсов мы тратим на повышение квалификации команды. Потому что специалистами, которые могут работать в НКО, не рождаются. Это, как правило, труд многостаночника. Нужно все уметь, все успевать. Текучки у нас практически нет. Все это время люди активно повышали квалификацию. Соответственно, эту планку надо держать. Постоянно повышаем квалификацию, вкладываем в это много денег и не жалеем, и грантовые средства вкладываем». №28, СО НКО.

«У нас сотрудники сами учатся. Иногда я рекомендую посетить ту или иную программу. Иногда сам сотрудник какие-то курсы находит и туда идет. Были периоды, когда мы закладывали бюджет на то, чтобы каждый по своему профилю мог получить развитие, курсы. Раньше очень часто сотрудники учились, дипломы получали. Сейчас такого нет. Но есть куча бесплатных курсов. Если у кого-то есть такая потребность, то люди развиваются». №18, ресурсный центр.

5. Отдельные НКО используют только бесплатные форматы обучения как по причине отсутствия средств, так и по принципиальным соображениям (например, «мы с людей денег не берем, потому и платить никому не будем»; зачем платить, если есть масса возможностей бесплатного качественного обучения).

6. В некоторых НКО идея самообучения доведена до абсолюта. В первую очередь это связано с позицией руководителей, считающих, что практика и приобретение личного опыта в конкретных проектах являются лучшими формами повышения квалификации.

Также к идее концентрации на самообучении иногда приходят организации, давно работающие в некоммерческом секторе, имеющие собственных специалистов, наработанную методическую базу и т.п.

7. Отдельные НКО с большим опытом работы, квалифицированными кадрами получили образовательные лицензии и сами предлагают различные форматы обучения и повышения квалификации для сотрудников других организаций и волонтеров.

«Мы принимаем участие во всех обучающих мероприятиях, в том числе в рабочее время. Поскольку ресурсов на повышение квалификации у нас нет, все наши члены команды повышают квалификацию только на бесплатных мероприятиях». №22, ресурсный центр.

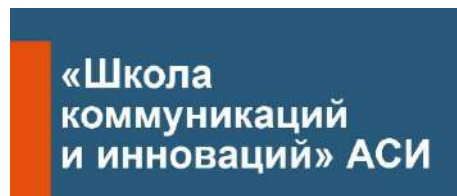
«Мы юристов часто отправляем на профессиональные семинары и вебинары. Но все только бесплатно. Как мы с людей денег не берем, так и никому денег не платим. Иногда мы просто пишем письмо: “Друзья, мы не можем платить вам столько денег, возьмете бесплатно?” Кто берет, туда и идем. В пандемийный год я участвовала в 25 таких мероприятиях». №39, правозащитная организация.

«Мы даем людям свободное время на самообразование. Плюс самая лучшая квалификация — это опыт работы. Ни один семинар или мастер-класс не будет полезен, если ты не применяешь полученные знания на практике. А у нас сплошная практика. То есть квалификация в процессе работы повышается. А чтение книжек эрудированность повышает, но не квалификацию». №9, СО НКО.

«Основная наша команда <...> это люди, самообучающиеся по своим интересам, и непосредственного обучения по теме нашей работы у нас нет. Скорее даже мы, наше движение, являемся «законодателем моды» в социальном волонтерстве. Нескромно скажу, я не знаю никого, кто мог бы нас поучить. Скорее мы формируем эту конструкцию, исходя из каких-то сторонних знаний -- по управлению, по психологии, по чему-то еще. Но что касается личной компетенции, то каждый человек развивается сам. Поэтому особых программ, направленных на прокачку людей, у нас нет. Если что-то интересное попадает в сети - семинар, курс, мы, конечно, друг другу можем рекомендовать». №27, СО НКО.

«Мы - часть большого регионального проекта и сами проводим обучение. <...> У нас есть обучение для юристов, где адвокаты стажировались по разным судебным-процессуальным вещам. Психологи вот будут проходить обучение по проведению экспертизы при определении места жительства ребёнка, чтобы у нас квалификации была достаточно в судах». №24, СО НКО.

Участники глубинных интервью показали **высокий уровень информированности об образовательных проектах** (в том числе, проектах Агентства социальной информации - «Школа коммуникаций и инноваций», Медиаclub «АСИ – Благосфера», НКО Сократ), в которых многие участвовали.



«Школа коммуникаций и инноваций – там наш пиар участвует активно, Медиаclub «АСИ – Благосфера», НКО Сократ - участвовали». №16, СО НКО.

«Сократ знаем, сотрудничали как провайдеры, посылали экспертов и консультантов. В Медиаclubе наши пиарщики участвовали несколько раз. Плюс участвовали в «Школе для тренеров» и готовили наших тренеров. Участвовали в нескольких программах по развитию, в школе по оценке собственной программы проектов». №3, ресурсный центр.

«Медиаclub, НКО-Сократ - очень было полезно. Наверное, каждый из сотрудников раз в месяц принимает участие. Есть еще такое Сообщество юридических компаний, они Pro Bono. Там Морган Льюис регулярно проводит семинары, в таких мероприятиях регулярно участвуют наши специалисты». №22, ресурсный центр.

*«Нижний Новгород, Школа социальных аниматоров. Дистанционные курсы ЦРНО (*внесен Минюстом РФ в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента). Было обучение в школе для тренеров центра «Гарант» в Архангельске. Еще были институты повышения квалификации местные, онлайн-курсы, онлайн-конференции. Это в этом полугодии». №40, СО НКО.*

«Из последнего это программы ЦРНО, Медиаclub - участвовали. НКО-Сократ слышали, но не участвовали». №29, ресурсный центр.

Большинство респондентов в целом остались довольны образовательными проектами для некоммерческого сектора

«Интересно однозначно, все устраивает. Какого-то особого запроса с нашей стороны нет». №16, СО НКО.

«Все знаем, получаем рассылку, используем все возможности для обучения. Все было полезно. Мне кажется, сейчас курсы и ресурсы есть на все темы. Если есть желание, можно посетить платформы образовательные». №26, СО НКО.

Руководители НКО перечислили **темы, которые пока недостаточно охвачены образовательными программами**. Так, по их мнению, не хватает:

- узкопрофессиональных курсов (семинаров, тренингов); например, по фандрайзингу, CRM, онлайн-технологиям и маркетингу в соцсетях и т.п.;
- практически ориентированных курсов (консультаций, семинаров и т.п.), особенно по бухгалтерскому учету и юридическому сопровождению деятельности НКО;
- обучения тому, как использовать бизнес-подходы в некоммерческом секторе;
- «классических» форматов обучения в оффлайне.

«Может быть, какую-то Школу SMM (Social Media Marketing) открыть. Есть отдельные курсы, а чтобы обучиться визуалу, таргетированной рекламе, контент-стратегии. НКО не все стратегически мыслят. Только те, кто обучался. Может, из разрозненных курсов создать комплексную программу. Системное что-то, чтобы можно было пройти от и до». №36, СО НКО.

«Для НКО - кадровый учет и бухгалтер - такие курсы нужны. Может ли не платить себе зарплату директор. Много маленьких НКО, у которых нет денег на зарплату даже одного сотрудника». №15, СО НКО.

«Не хватает курсов, связанных с юридической сферой». №37, СО НКО.

«Я сторонник того, чтобы учиться не у НКО, а у бизнеса. Интересны любые доступные тренинги, которые можно делать по направлениям, но так, чтобы это были эксперты из бизнеса, а не из некоммерческого сектора. Вот это было бы интересно». №19, СО НКО.

«Мне не очень нравится онлайн-формат. Скучаю по тем мероприятиям, куда можно было приехать, очно поучаствовать. Таких мероприятий не хватает». №17, ресурсный центр.

По мнению отдельных респондентов, сейчас на рынке обучения и повышения квалификации для сотрудников НКО наблюдается **переизбыток предложения, обилие бесполезных курсов и учебных программ низкого качества**.

«Сейчас явный переизбыток предложения. Появился он уже года 3-4 назад. На мой взгляд, слишком много дурацких, бессмысленных курсов. Не хватает качества. Некоторые НКО «катаются» по разным городам, учатся всем бессмысленным учебам, до которых могут дотянуться, а работа простаивает». №18, ресурсный центр.

1. Введение
2. Финансово-экономическая устойчивость НКО
3. Кадровая устойчивость НКО
- 4. Организационно-управленческая устойчивость НКО**
5. Информационно-технологическая устойчивость НКО
6. Коммуникационная устойчивость НКО
7. Репутационная устойчивость НКО

Устойчивость организации формируется как на стратегическом, так и на тактическом управленческих уровнях.

На стратегическом уровне она проявляется в определении соответствующих миссии НКО долгосрочных целей, формировании ее деловой репутации, стабильном партнерстве и пр.

На тактическом уровне - в процессе поиска источников финансирования, оптимизации расходов, внедрения эффективных бизнес-процессов и инноваций как в продуктах и услугах, так и в методах деятельности.

Устойчивость НКО невозможна без разработки стратегии и планов развития, успешно реализовывать которые должен профессиональный качественный менеджмент, способный в кризисных условиях проявить адаптивность и гибкость, готовность к внештатным ситуациям, высокий уровень взаимного доверия в команде.

В рамках данного исследования для оценки факторов организационно-управленческой устойчивости НКО были выбраны следующие показатели:

А. СТРАТЕГИЯ И ПЛАН РАЗВИТИЯ НКО:

- Наличие и характеристики стратегии/ плана (на какой срок рассчитаны)
- Причины отсутствия стратегии/ плана
- Изменения в стратегии/ плане в связи с пандемией

Б. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО.

- Наличие органов управления (высший орган управления, единоличный

исполнительный орган, коллегиальный исполнительный орган, попечительский/ наблюдательный совет)

- Действия органов управления в период пандемии (помощь в адаптации организации в условиях кризиса)

В. КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА.

Г. ВОЗМОЖНОСТЬ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ.

57% руководителей НКО считают наличие стратегии, плана развития важным фактором жизнеспособности НКО.

Примерно каждый пятый участник всероссийского опроса руководителей НКО включил стратегию и план развития в тройку важнейших факторов жизнеспособности НКО.

Большинство участников глубинных интервью подтвердили, что в их организациях **есть стратегия и/ или план развития.**

Наиболее распространенный горизонт планирования – 3-5 лет. По мнению руководителей, это оптимальный срок, за который можно не только успеть решить поставленные задачи, но и достичь каких-то более амбициозных ценностных целей. *«Есть стратегия, рассчитана на 3-5 лет. Это достаточно долгий период, за более короткий мало, что успеешь сделать».* №18, ресурсный центр.

Некоторые НКО предпочитают разрабатывать стратегические планы на более короткий срок – до 3-х лет, аргументируя свой подход быстро меняющейся ситуацией. Отдельные организации формируют план на 3 года потому, что это типичный срок донорской поддержки по проектам.

«Есть. На год и на три, потому что все очень быстро меняется. Нет смысла идти более широким шагом». №16, СО НКО.

Отдельные НКО разрабатывают долгосрочные стратегии на 5-10 лет и также имеют годовые планы, объясняя свой подход следующим образом. 5-10 лет — это тот срок, за который можно достичь действительно серьезных программных целей. Немаловажно и то, что в некоторых НКО 5 лет — это срок полномочий правления. Годовой план – удобный инструмент для повседневной, оперативной работы.

«Стратегия по уровню задач, которых мы хотим добиться, рассчитана на 10 лет. Есть несколько стратегических целей на 5-10 лет, а конкретные планы делаем в разрезе одного года. Такой период соответствует реальности достижения результата, который на 10 лет перед собой ставим». №19, СО НКО.

«Есть у нас стратегические направления деятельности, которые неизменны в течение 5 лет. Есть план работы на каждый год. Пять лет — это срок полномочий правления, а годовой план — это удобный инструмент для оперативной работы». №22, ресурсный центр.

Во многих НКО разработка стратегий проходит в **формате стратегических сессий**. Процесс разработки стратегии с привлечением сотрудников и сторонних специалистов, быть может, даже более полезен, чем сама стратегия. В постоянно меняющейся ситуации необходимо регулярное внесение корректировок, которые способствовали бы эффективному выполнению поставленных задач и при этом не уводили организацию в сторону от ее основной миссии. Это получается более эффективно, если в процесс включены сотрудники с разными компетенциями, внешние консультанты и т.п.

«Процесс создания стратегии гораздо более необходим организации, чем даже сама стратегия. Это важно для того, чтобы люди могли понимать, чем мы занимаемся. Периодически мы делаем стратегические сессии, практически ежегодно». №18, ресурсный центр.

Независимо от того, на какой срок рассчитана стратегия, у всех она является «живым», регулярно трансформирующимся инструментом, реагирующим на новые вызовы и возможности. В зависимости от количества и глубины вносимых изменений одни руководители называют такой процесс внесением корректировок, другие – разработкой новой стратегии.

«Стратегия есть. Она разрабатывалась на начальном этапе создания организации. Через несколько лет была разработана другая стратегия, которой мы придерживались много лет. Мы ее выполнили. Затем была разработана новая стратегия, которая до сих пор является нашим рабочим инструментом. Мы периодически к ней возвращаемся, дополняем и какие-то моменты уточняем в связи с новыми вызовами. Поэтому сейчас будут в ближайшее время определенные доработки». №29, ресурсный центр.

«На 80% есть у нас стратегия и план развития. Рассчитаны на пять лет. Мы обозначаем вектор, в направлении которого движемся. Понимаем, что могут возникать изменения, поэтому можем пересмотреть конкретные цифры и шаги. Но даже в связи с пандемией реализация стратегии у нас не меняется. Цифры в связи с количеством участников программы только поменялись. №26, СО НКО.

Часть НКО не имеет долгосрочных стратегий, но опирается в своей работе на **годовые планы**. Основной причиной такого подхода является общая нестабильность ситуации (в том числе, в связи с пандемией), неуверенность в своих возможностях в плане привлечения ресурсов и т.п.

«Мы на год себе планируем, что хотим реализовать, чего не хватает и где искать ресурсы. До длинной стратегии мы ещё не дожили. Мы не умеем так делать. Сложно сказать, что будет через год, основная наша задача – продолжать оказывать помощь. Поэтому ищем ресурсы под это. Постепенно у нас увеличиваются целевые группы, но пока есть гранты и возможности для финансирования, мы будем помогать». №24, СО НКО.

Примерно в четверти обследованных НКО **нет никаких разработанных стратегий** по следующим причинам:

1. Предпочитают ориентироваться по ситуации: использовать открывающиеся возможности; следовать за интересами и потребностями целевых аудиторий, «идти к цели не по прямой, а зигзагами». В каком-то смысле такой подход это тоже стратегия, позволяющая при наличии опыта и профессиональной команды достичь результатов.

2. Вынужденно или временно отказались от стратегии по разным причинам: существенные перемены в сфере деятельности и/или статусе организации; стагнация деятельности с непонятными перспективами; психологическое выгорание и потеря мотивации.

3. Для нормального функционирования организации вполне достаточно того, что стратегическое видение «есть в голове» у руководителя НКО.

4. Нет общей единой стратегии, но есть долгосрочные планы развития отдельных направлений деятельности организации.

5. Нет смысла в разработке стратегии. Подготовить документ не сложно, но ситуация постоянно меняется, необходимо искать новые источники финансирования. А ресурсы НКО не позволяют иметь фандрайзера. Удобнее работать по проектной системе – выиграла грант, сформировали временный коллектив.

«Нет у нас стратегии, плана развития. Мы всегда жили скорее открывающимися возможностями, чем построением планов. Имея относительно небольшие ресурсы, но в то же время очень профессиональную команду, мы, как некая жидкость, мигрируем туда, где то или иное русло открывается. Строить планы при ограниченных ресурсах и непредсказуемости их обеспечения, считаю, в нашей ситуации это надламывает людей. Выгоднее следовать за интересами людей <...>. И тогда находят средства. Это наш подход к стратегии или объяснение отсутствия стратегии у нас». №27, СО НКО.

«У нас была стратегия на 5 лет, в 2019 она закончилась, а с 2020-го началась пандемия. Новую стратегию не разработали: никто не понимал, как будем работать. Плюс за 20 лет появилось психологическое выгорание и сотрудников, и организации в целом. Мы поняли, что нас меньше привлекает социальное волонтерство, а больше общественная дипломатия, культурно-образовательные проекты. Поэтому сейчас формируем для себя, чем фонд хочет заниматься в ближайшие 5 лет. В конце года вернемся снова к разработке стратегии. №1, СО НКО.

«Ну, наверное, в моей голове точно есть стратегия. Или где-то какими-то элементами, потому что когда мы пишем гранты, то иногда про это спрашивают. Но вот чтобы как документ - такого нет. Оформить никак руки не доходят». №9, СО НКО.

«Мы проводим такую работу постоянно, но не могу сказать, что есть описанная стратегия. Есть общее понимание и общие цели. У каждого руководителя программы, поскольку они разные, есть свое видение будущего. У меня в плане фандрайзинга прописана стратегия и цели на 5 и на 10 лет. У руководителя спортивной программы - примерно также». №36, СО НКО.

«Был грант, была стратегия. Нарисовать схему красивую и написать все пошагово несложно. Но к действительности это не имеет никакого отношения. У нас от наличия таких планов не меняется ничего, потому что реализовывать их некому. Отдельного фандрайзера у нас нет. <...> Нет человека, который бы искал финансирование. Выиграли грант, сформировали временный коллектив. Грант закончился - коллектива не существует». №39, правозащитная организация.

60% руководителей, опрошенных в рамках Всероссийского обследования НКО, считают, что в период пандемии роль фактора «наличие стратегии, плана развития» осталась без изменений, 20% - что возросла, 3% - что снизилась. 18% затруднились ответить.

Большинство участников глубинных интервью скорректировали работу в связи с пандемией. Как правило, это касалось не стратегии, а оперативных планов и методов работы. Были изменены сроки реализации проектов. От отдельных мероприятий пришлось отказаться или перевести их в онлайн. Многие были вынуждены реструктурировать ресурсы (бюджет, персонал и т.п.), чтобы перебросить их на пандемийную помощь.

«План не был скорректирован, были скорректированы методы работы». №16, СО НКО.

«Поменялись в большей степени форматы. Если раньше мы проводили какие-то встречи, обучение, мероприятия оффлайн, то сейчас перешло всё в онлайн. <...> Но в целом все мероприятия мы сохранили. У нас появились дополнительные мероприятия, связанные с ковидными мерами». №40, СО НКО.

«Некоторые изменения были внесены в план с точки зрения добавления или сокращения каких-то показателей, но не в стратегию». №19, СО НКО.

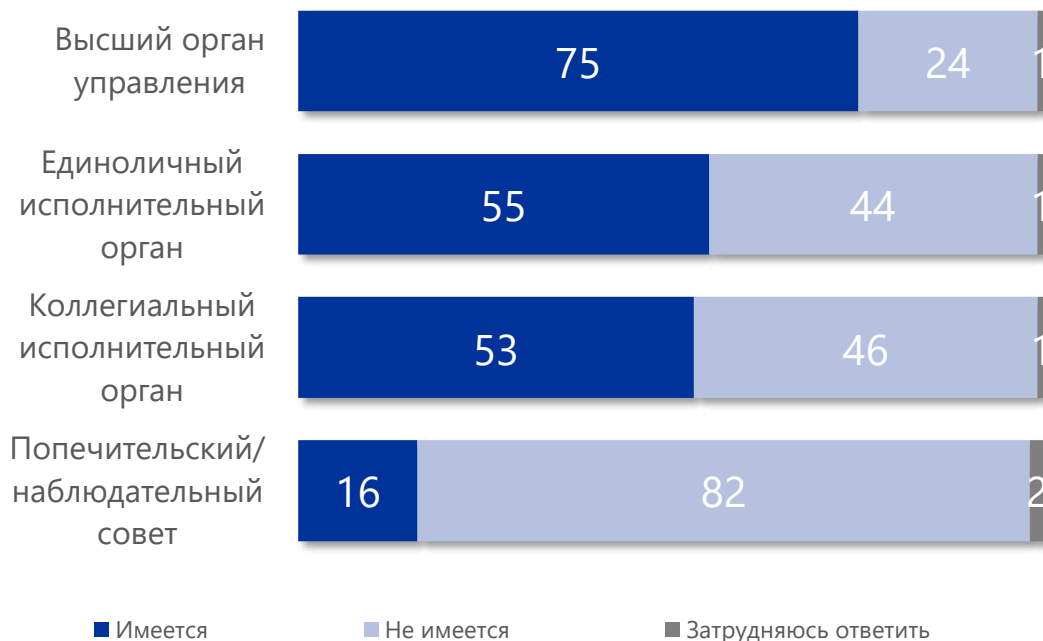
Некоторые руководители организаций отмечали, что пандемия существенно повлияла на их видение механизма реализации проектов, а иногда и на их суть. Стало понятно, что нужно искать иные возможности, источники финансирования и т.п.

«Стратегия у нас не поменялась в пандемию. Поменялось, может быть, видение на разработку программ. Мы понимаем, что экономическая ситуация в стране может четко влиять на поступление денежных средств от партнеров и от физических лиц. И мы, скорее, искали иные возможности». №20, СО НКО.

Лишь единицы заявили, что пандемия полностью нарушила планы организации. И чтобы вернуться к ранее заложенным стратегическим задачам, придётся сначала хотя бы частично восстановить разрушенное.

«Пандемия в принципе обрушила все наши планы. Теперь у нас есть общая внутри нашего движения договорная задача, чтобы мы к концу 2022 года постарались вернуться, условно, к двум третям той деятельности, которая у нас была до ковида. У нас до пандемии было в Москве 30 постоянно действующих волонтерских проектов в 22 учреждениях. Если нам удастся вернуться к 20-ти, это будет большой успех. Но даже эти планы мы сформулировали до того, как была введена обязательная прививка. Теперь, честно говоря, вообще непонятно, что будет дальше, потому что общенародный, в том числе и волонтерский антипрививочный настрой всем известен». №27, СО НКО.

Имеются ли в Вашей организации следующие органы управления?



(% от опрошенных, N=857)

По данным всероссийского опроса руководителей НКО в большинстве организаций имеется высший орган управления (75%), единоличный исполнительный орган (55%), коллегиальный исполнительный орган (53%).

Попечительский/ наблюдательный совет есть в 16% НКО.

Большинство участников глубинных интервью имеет высший орган управления, единоличный исполнительный орган и (не всегда) коллегиальный исполнительный орган.

«Кроме попечительского и наблюдательного совета всё есть. Верховный орган, общее собрание, комитет, единоличный директор». №24, СО НКО.

«Есть общее собрание членов ассоциации — это высший орган управления. Он собирается несколько раз в год. Мы приурочиваем его к клубным встречам. Единоличный исполнительный орган - президент — это я. Коллегиальный исполнительный орган есть». №22, ресурсный центр.

Попечительские и/ или наблюдательные советы есть не только у фондов, но и у некоторых СО НКО, ресурсных центров.

«Мы фонд, поэтому вся иерархия согласно уставу нам присуща. У нас есть совет учредителей. Главным органом по уставу у нас является правление фонда. Попечительский совет как надзорный орган тоже присутствует. И единоличный исполнитель — это исполнительный директор с правом действовать без доверенности». №14, ресурсный центр.

«Попечительский совет есть, наблюдательный до конца не сформирован. Исполнительный единоличный орган есть. Единоличный орган - я сама ». №35, СО НКО.

Многие участники глубинных интервью подтвердили, что имеющиеся **органы управления способствовали адаптации** организации к условиям пандемии. Помощь носила различный характер – от консультационной (обсуждения и мозговые штурмы) до оперативной (внесение конкретных изменений в деятельность организации и отдельные проекты) и организационной (подготовка и реализация новых программ).

«Да, у нас реально активное работающее правление. До пандемии наше правление собиралось 4 раза в год. Заседания длятся 2 дня. Но в пандемию правление собиралось в Зоот. За год было 9 заседаний. Ситуация потребовала более быстрой оперативной реакции». №25, правозащитная организация.

«Этим и занимались наши органы управления. Мы на общем собрании обсуждали, совет постоянно и руководитель этим занимались». №13, ресурсный центр.

В некоторых НКО представители органов управления работали наряду с обычными сотрудниками, выполняли различные обязанности, включая адаптацию организации в условиях кризиса как на уровне принятия, так и реализации решений.

В то же время в части организаций адаптацией к кризису, спровоцированного пандемией, **занимался только единоличный исполнительный орган** – руководитель НКО. Прочие органы управления участия в этом не принимали.

Во многих НКО **именно команда** пыталась адаптировать деятельность организации в условиях кризиса, ни прибегая к помощи представителей органов управления.

Часть респондентов признались, что **пандемия не повлияла на деятельность их органов управления**. Ничего не изменилось, никаким образом органы управления не способствовали адаптации организации к кризисным условиям.

«У кого-то есть люди, которые работают и исполняют планы, и есть какой-то высший орган, кто ежедневно не работает в фонде, но принимает ключевые решения. <...> У нас люди, входящие в совет фонда, они же и работают постоянно. Можно сказать, что исполнительная власть и законодательная у нас соединены. Поэтому, конечно, эти люди влияли на управление, но они же это и исполняют». №16, СО НКО.

«Если говорить про учредителей, то не помогли. Все лежало на директоре». №10, Think Tank.

«В основном на директоре, на мне, как единоличном органе, лежала обязанность быстро скоординироваться и адаптироваться». №21, СО НКО.

«Надо было очень быстро перестраиваться и очень быстро менять форматы, придумывать новые. Поэтому в стратегию, если честно, никто не заглядывал. И попечительский совет нам не помогал». №40, СО НКО.

«Ничего не менялось и не способствовало». №15, СО НКО.

«Нет. Когда выживаешь, во время военных действий, все вот эти структуры, они громоздкие и совсем не помогают при принятии быстрых решений». №9, СО НКО.

24% участников всероссийского опроса руководителей НКО считают качество менеджмента важным фактором жизнеспособности НКО. Всего 5% включили качество менеджмента в тройку важнейших факторов жизнеспособности НКО.

Даже в кризисный период, связанный с пандемией, в 64% НКО роль качества менеджмента осталась без изменений. 18% респондентов сочли, что роль возросла; 2% - что снизилась. 16% затруднились ответить.

Детально вопрос качества менеджмента в ходе глубинных интервью не обсуждался. Акцент был сделан на вопросе о том, как принимаются решения внутри НКО, и насколько в этот процесс вовлечены сотрудники, волонтеры, благополучатели.

В условиях пандемии в одних НКО процесс принятия решений почти не изменился, не считая того, что многие коммуникации перешли в онлайн.

«Во время пандемии процесс принятия решений не изменился, но изменился механизм. Естественно, теперь это всё более удаленно и с использованием всех цифровых возможностей. Изменилась просто форма, подход остался прежним». №29, ресурсный центр.

В других организациях отмечают рост вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений, готовности брать на себя ответственность. В целом работа по принятию решений стала более систематизированной и упорядоченной.

«Во время пандемии решение вопросов только ускорилось. Требовалось быстрое реагирование. У нас больше стало встреч, обсуждений, решений». №21, СО НКО.

«Во время пандемии каждый взял на себя ответственность: кто-то за СМИ, кто-то разгрузил запросы на получение средств, привлечение денег». №23, СО НКО.

В целом можно выделить 4 основные модели процесса принятия решений – см. следующий слайд.

1. «Вертикальная» модель

Решения принимаются с учетом «иерархии» по степени их важности для деятельности НКО.

- Ключевые стратегические решения принимаются высшим руководством (высшим органом управления, коллегиальным исполнительным органом, единоличным исполнительным органом, попечительским советом – в различных комбинациях).
- Решения уровнем ниже обсуждаются с руководителями программ/ проектов.
- Тактические решения принимаются вместе с сотрудниками, которым предстоит их выполнять.

При принятии решений иногда учитывается мнение волонтеров (как правило, активистов) и принимается во внимание позиция благополучателей (обычно через инструменты обратной связи).

«Стратегические задачи решаются узким кругом - советом фонда, президентом фонда и высшим административным руководством. Если решения касаются работы сотрудников, мы выдвигаем гипотезу, а потом обсуждаем ее с руководителями проектов. Руководители что-то принимают, беря на себя ответственность, но какую-то часть решений обсуждают с сотрудниками. В "Дети ждут" волонтеры не вовлечены в принятие решений, а в "Родителях" - активно вовлечены. Благополучатели косвенно вовлечены, так мы мониторим обратную связь, анализируем и корректируем их оценки. Так, чтобы мы их призывали поучаствовать конкретно в каких-то решениях, такого нет». №16, СО НКО.

2. «Горизонтальная» модель

От сотрудников или от менеджеров среднего звена (например, руководителей программ или проектов) поступают предложения исполнительному директору или руководителю организации. Он, в свою очередь, согласует эти решения с высшим органом управления или попечительским советом. Как правило, волонтеры и благополучатели не являются активными участниками процесса принятия решений.

«У нас система коллегиального принятия решений, причем, как внутри головной организации, так и на уровне нашей сети. Мы все решения принимаем коллегиально. У нас горизонтальная система управления. Мы надеемся, что это приносит успех, сохраняет мотивацию сотрудников и участников нашего сетевого взаимодействия. Волонтеры в этот процесс не вовлечены. Благополучатели тоже, потому что ими являются все НКО нашего региона». №29, ресурсный центр.

3. «Коллективная» модель

«Иерархия решений» в расчет практически не берется. Все заинтересованные сотрудники, волонтеры, иногда благополучатели принимают участие в обсуждении и вынесении решений как по тактическим, так и по стратегическим вопросам. Такая модель более свойственна малым НКО или организациям, благополучателями которых являются юридические лица

«У нас регулярно проводятся планерки, встречи и собрания. Там мы вместе выработываем основные решения. Что касается законодательных вопросов, это решает директор. Волонтеров вовлекаем в принятие решений по поводу организации каких-то благотворительных мероприятий. А благополучателей - по поводу каких-то форм и видов мероприятий. На разном уровне все из этих сторон как-то участвуют». №21, СО НКО.

«Глобальные решения стараемся принимать коллегиально. Есть общий чат, где присутствуют волонтеры. По совокупности мнений действуем». №15, СО НКО.

4. «Авторитарная» модель

Все решения принимает руководитель организации. Сторонники данной модели объясняют ее использование тем, что за каждым решением должен стоять конкретный человек, готовый взять на себя всю ответственность. Перед принятием решения могут проводиться коллективные обсуждения, консультации с коллегами, анализ обратной связи от благополучателей и т.п

«У нас командная работа и командный мозговой штурм, но принимаю решения всегда я одна, потому что несу ответственность я одна. Что такое командное решение? Это значит, что никто не несет ответственности за последствия. Это неправильно с моей точки зрения. Если я руководитель, если я командир, я должна принимать решения, и я потом буду виновата. У меня нет возможности переложить ответственность за решения на кого-то. Я принимаю решение, отвечаю за последствия. Во время пандемии на принятие решений особенно ничего не повлияло, разве что надо было реагировать как-то быстрее». №9, СО НКО.

«Глобальные решения я принимаю единолично. Могу посоветоваться с заместителем и с основным составом. Если возникают трудности, и нужно решить что-то в плане деятельности, на другой уровень нашу работу принести, как правило, собираемся и коллегиально обсуждаем». №28, СО НКО.

25% участников всероссийского опроса руководителей НКО считают возможность удаленной работы (дистанта) важным фактором жизнеспособности НКО. Всего 7% респондентов включили удаленную работу в тройку важнейших факторов жизнеспособности НКО. Зато **именно возможность удаленной работы возглавила рейтинг факторов жизнеспособности, чья роль возросла во время пандемии**. Так считают 38% респондентов. 45% полагают, что роль фактора осталась без изменений, 2% - что снизилась.

Переход на удаленную работу оказался серьезным вызовом для менеджмента НКО, поводом пересмотреть бизнес-процессы, скорректировать приоритеты, выработать новые стандарты взаимодействия и правила удаленной коммуникации между сотрудниками и стейкхолдерами.

Многие участники глубинных интервью оценили свой **опыт дистанционной работы, скорее, как негативный**. Несмотря на то, что практически у всех не было проблем с переходом в удаленный формат; что появились очевидные преимущества, по их мнению, «удаленка» удобна лишь отчасти, минусов в ней гораздо больше.

1. Дистант позволил оптимизировать и ускорить работу по уже налаженным процессам. Но многих НКО он, скорее, тормозил, чем способствовал развитию, подготовке и внедрению новых проектов, потому что многие вопросы гораздо легче решить в ходе «живого» общения.

«Эффективность с точки зрения корпоративной культуры, конечно, удаленно трудно развивать. По каким-то задачам, когда не надо тратить на дорогу 2-3 часа, люди могут сделать больше. Но все равно надо много встречаться, неформальных офлайн коммуникаций не хватает. Зачастую ты не можешь встретиться с новыми партнерами и обменяться новыми идеями. Можно делать лишь налаженные процессы быстрее. Но с точки зрения развития — это тормоз». №10, Think Tank.

2. Переход в онлайн нанес ущерб взаимоотношениям с партнерами и заказчиками. Разрешить какую-то конфликтную ситуацию, снять сомнения или напряжение, вызвать доверие проще в ходе личного общения. И качество работы, и даже внутренние коммуникации через Zoom, по словам респондентов, пострадали: постепенно «размывались» ответственность и командный дух, ощущение сопричастности к ценностям организации.

«Безусловно, онлайн формат вошел в нашу жизнь. Но и принес очень серьезные проблемы, связанные с коммуникацией. Я знаю организации, в которые до сих пор, как не позвони -- "У меня Zoom, у меня Zoom". <...> Я счастлив, что у нас не перешло все в этот бред. Наши зумовские встречи были и до сих пор очень порционны. Но даже при такой порционности <...> отношения очень сильно пострадали. То, что можно сделать вживую за час, снять какую-то напряженность, конфликтность, прояснить ситуацию, в Zoom это просто невозможно. И это плохо». №27, СО НКО.

Многие преувеличивают, говоря, что хорошо вписались в онлайн, что это нисколько не помешало работе. Да реально помешало! Я, например, была участницей образовательных дистанционных циклов. Сидишь перед черным окошечком, не понимаешь, есть ли там человек, что делает. А когда просишь включить звук, понимаешь, что люди, находясь на рабочем месте, занимаются своими делами. Удаленный формат снижает эффективность работы». №14, ресурсный центр.

3. Не у всех НКО характер деятельности позволял полностью перевести рабочие процессы на удаленку. А разделение команды на тех, кто в офисе, и тех, кто на удаленке, снижало эффективность совместной работы.

4. Оказалось, что дистанционный труд сильно изматывает, так как нет границы между работой и отдыхом. Отсутствие личных контактов с единомышленниками, поддержки в сложную минуту способствовали более быстрому выгоранию, снижали мотивацию к работе.

5. Некоторые формы обучения, требующие эмоциональной включенности участников (тренинги, стратегические сессии) гораздо эффективнее проводились в оффлайне. И в целом любые встречи, совещания, планерки в онлайн проходят не столь результативно. Люди быстрее устают, теряют концентрацию. Сотрудники испытывают недостаток живого общения, личного обсуждения, что сказывается как на психологическом климате в коллективе, так и на эффективности работы.

«Активно использовали удаленку только для обучения сотрудников. Работа с благополучателями у нас невозможна дистанционно. Мы старались привлечь максимум ресурсов на СИЗы и соблюдение требований, чтобы выходить в контакт и оказывать помощь подопечным лично». №21, СО НКО.

«Мы вышли на удаленку сразу после начала пандемии. Но ключевые сотрудники находились в офисе. Была доставка и прием гуманитарной помощи. Работу офиса невозможно было закрыть. Конечно, это неэффективно, у нас просто ощущалось как бы разделение на два офиса. <...> Я считаю, что команда должна быть не то, что удаленно, она должна быть в одном месте». №20, СО НКО.

«Такая усталость у всех наступила на удалёнке. Нам лучше бы собираться очно. Эта работа 50 на 50, с одной стороны, она позволяет не выпасть из процесса, с другой - процесс сильно затягивается. У нас очень много несурзниц, связанных с финансовыми документами, договорами, было именно из-за удалёнки. Мы все привыкли делать в оффлайне, конечно, было очень тяжело». №7, СО НКО.

«У нас работа очень эмоциональная. Когда ты работаешь в команде с энтузиастами своего дела, то тебе гораздо проще смириться с нагрузкой, с несоответствием зарплаты, со сложностями в решении проблем, когда ты очень хочешь изменить жизнь детей, но у тебя нет инструментов для этого. Все это гораздо проще, когда ты в коллективе, и в момент падения и легкого выгорания, есть кто-то рядом, кто поддержит. А ты поддержишь его. Дистанционно выгорание происходит даже быстрее». №33, СО НКО.

«Обучение, его эффективность существенно ниже, чем оффлайн. Для лекций, семинаров и конференций онлайн подходит. Тренинги, мозговые штурмы, стратегические сессии должны вестись только оффлайн - здесь очень важны эмоции, настрой человека». №12, ресурсный центр.

«Мы очень рано ушли на удаленный режим. И до сих пор наши встречи по вторникам проходят в Zoom. Есть положительные стороны. <...> Но, с другой стороны, этот формат тяжелее, эффективность не так высока, не так долго концентрировать внимание люди могут. Мы будем использовать этот формат, но хотелось бы вернуться и к нормальным очным форматам тоже». №25, правозащитная организация.

В то же время многие руководители НКО **положительно оценили переход на удаленную работу**. Особенно легко это удалось тем организациям, кто и ранее практиковал дистанционный формат.

1. Помог оптимизировать расходы, в частности, позволил сэкономить средства на офисных помещениях.
2. Сохранил квалифицированных сотрудников (которые по различным причинам не могли продолжать работать очно).
3. Дал сотрудникам дополнительное рабочее время за счет отсутствия поездок в офис.
4. Повысил мотивацию и эффективность работы сотрудников.
5. Увеличил численность потребителей (потому что отдельные услуги оказались более востребованными именно в онлайн-формате).
6. Продемонстрировал высокую эффективность многих форм работы в онлайн-формате.
7. Подтолкнул к новым идеям

«Эффективность удалённой работы выше, чем при стандартном формате. Мы перестали тратить время на бессмысленные перемещения из дома на работу. Можем планировать свое время гораздо более эффективно». №22, ресурсный центр.

«В начале пандемии мы быстро наладили работу в удаленном формате: административные дела, документооборот. Поняли, что это прекрасно работает. Удаленка – эффективнее. Не тратится время на дорогу, меньше болтаем не по делу. Мы реально работали, ведь объем работы увеличился резко. Когда появились первые признаки того, что всех отправят по домам, у нас закончилась кратковременная аренда помещения. На этом сильно сэкономили. Ближе к осени решили, что нам не нужен такой большой офис, поэтому сняли меньше и дешевле. Теперь думаем про 80% удаленной работы. Многим сотрудникам комфортнее работать из дома». №38, СО НКО.

«Количество запросов стало выше. Например, если многим родителям было трудно водить приемных детей в центр адаптации, то на удаленке всем было очень удобно подключаться. Так что количество детей и часов увеличилось в два раза». №16, СО НКО.

«Дистант применялся активно в плане обсуждения вопросов, обучения. Для рабочих совещаний была эффективность 90%, практически без потери качества. Рабочие моменты прекрасно решаются онлайн. <...> С точки зрения экономии времени - 100 % позитивный эффект. Экономия средств тоже». №12, ресурсный центр.

«Мы быстро установили на все компьютеры Discord, купили всем преподавателям графические планшеты, чтобы заниматься дистанционно с ребятами. Сейчас мы планируем создать онлайн-школу, так что этот формат мы будем использовать и далее». № 31, ресурсный центр.

В будущем большинство НКО планируют использовать комбинированный формат работы: часть бизнес-процессов останется в онлайн, а часть, по возможности, возвращена в оффлайн.

«Практически всю работу мы делали удалённо. На 80 % она была эффективной. <...> Люди раньше боялись онлайн. Этот вынужденный переход даже сплотил команду, сделал её ближе. Понятно, что онлайн не может решить всё. Думаю, у нас будет некий комбинированный режим. Пока есть риск заражения, нет необходимости приезжать в офис, если все могут работать удалённо. Скорее всего, сделаем какой-то график посещения офиса, потому что людям надо увидеться. За время ограничений все очень сильно соскучились. Встречи живые стали больше цениться». №26, СО НКО.

1. Введение
2. Финансово-экономическая устойчивость НКО
3. Кадровая устойчивость НКО
4. Организационно-управленческая устойчивость НКО
- 5. Информационно-технологическая устойчивость НКО**
6. Коммуникационная устойчивость НКО
7. Репутационная устойчивость НКО

Сегодня невозможно представить работу НКО без использования каких-либо информационных технологий. Собственные сайты, группы в социальных сетях и мессенджерах, сервисы для приема пожертвований, онлайн-платформы для поиска волонтеров и т.п. – всё это стало доступно практически для любой некоммерческой организации. Применение информационных технологий существенно трансформируют рабочие процессы как отдельной НКО, так и сектора в целом, повышают эффективность деятельности, позволяют масштабировать результаты. Поэтому информационные технологии следует рассматривать как стратегические инвестиции в устойчивость организации и в её будущее развитие.

В рамках данного исследования для оценки факторов информационно-технологической устойчивости НКО были выбраны следующие показатели:

А. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КОММУНИКАЦИЯХ С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ

- Информационные технологии, которые использовались за последние 2 года
- Влияние пандемии на использование информационных технологий

Б. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВО ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЯХ (В РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ)

- Информационные технологии, которые использовались за последние 2 года
- Влияние пандемии на использование информационных технологий

За последние 2 года какие ИТ использовала Ваша организация в коммуникациях с целевыми аудиториями? // Какие из них стали использоваться более активно во время пандемии?



(% от опрошенных, N=857) // (% от ответивших, N=620)

72% НКО использовали ИТ в коммуникациях с целевыми аудиториями

Активнее всего в коммуникациях с целевыми аудиториями использовалось продвижение организации в социальных сетях (SMM) (Facebook, Одноклассники, Вконтакте и др.) - 48%.

46% НКО для коммуникаций с целевыми аудиториями использовали сайт, 25% - видеотрансляции на сайте и в социальных сетях.

88% НКО, использующих ИТ, стали активнее их применять в пандемию

Большинство участников глубинных интервью активно использовали данные информационные технологии в работе со своими целевыми аудиториями. Можно выделить **3 подгруппы НКО в зависимости от степени применения информационных технологий**.

1. «Минималисты»: не использовали или использовали минимум информационных технологий в работе с целевыми аудиториями, как правило, наиболее распространенные, не требующие специальной квалификации (Zoom, WhatsApp, социальные сети (например, VKontakte) и т.п.).

«Безусловно, Zoom. В WhatsApp создали чат для тех, кто проходил у нас различные форматы информационного сопровождения, был чат-бот. Пользовались больше этим, так как больше понимаем в этих системах. Например, в мобильных приложениях я ничего не понимаю, поэтому и не использовали». №4, ресурсный центр.

2. «Активисты»: использовали максимум популярных информационных технологий в работе с целевыми аудиториями (Zoom, WhatsApp, социальные сети, мобильные приложения, онлайн-сервисы, менеджеры email-рассылок, чат-боты), а также CRM, работа с которой требует определенной квалификации.

«Использовали онлайн-площадки, Zoom, Discord, у нас есть CRM- система. Использовали менеджеры email-рассылок, чат-боты тоже. У нас также была группа в Telegram. Мне лично очень нравится внедрение системы CRM». №31, ресурсный центр.

«Мы используем онлайн-площадки Zoom и Webinar.ru. А также CRM, мобильные приложения, разные онлайн-сервисы, менеджеры email-рассылок, еще чат-боты». №11, ресурсный центр.

3. «Продвинутые»: не только использовали максимум информационных технологий в работе с целевыми аудиториями, но и разработали собственные технологии.

«Для наших бабушек и дедушек мы сделали такой ClubHouse без Интернета. У нас до пандемии каждый вторник были встречи. И когда все сели по домам, мы придумали технологию, когда с любого телефона человек набирает определенный номер и попадает в общее пространство. Наш модератор может включить микрофон или отключить. У нас до 100 человек это используют. Там они и песни поют, и стихи рассказывают, и мы туда приглашаем психологов и геронтологов». №18, ресурсный центр.

За последние 2 года какие ИТ использовала Ваша организация во внутренних коммуникациях? // Какие из них стали использоваться более активно во время пандемии?



(% от опрошенных, N=857) // (% от ответивших, N=620)

72% НКО применяли ИТ во внутренних коммуникациях

Активнее всего во внутренних коммуникациях использовались чаты, группы в социальных сетях для сотрудников/ волонтеров для организации работы (Facebook Messenger, Telegram, Skype, WhatsApp, Google-сервисы, Viber, Slack и др.)- 50%.

40% НКО использовали электронный офис — электронный документооборот, отчетность, электронные цифровые подписи и др.

Примерно в каждой третьей НКО (35%) использовались цифровые платформы для реализации проектов НКО (онлайн-площадки ZOOM, Discord, Mirapolis, Webinar.ru и др.).

90% НКО, использующих ИТ, стали активнее их применять в пандемию

По аналогии с анализом использования информационных технологий в работе с целевыми аудиториями можно выделить **3 подгруппы НКО в зависимости от степени применения информационных технологий во внутренних коммуникациях.**

1. «Минималисты»: не использовали или использовали минимум информационных технологий во внутренних коммуникациях, как правило, наиболее распространенные, не требующие специальной квалификации (электронный офис, различные сервисы Google, чаты и группы в WhatsApp, Facebook, VKontakte, Telegram и пр., веб-аналитика Яндекс.Метрика).

2. «Активисты»: использовали максимум «простых» информационных технологий во внутренних коммуникациях (электронный офис, различные сервисы Google, чаты и группы в WhatsApp, Telegram и пр., инструменты веб-аналитики и т.п.), а также технологии, для применения которых требуется определенная квалификация (CRM-системы, системы планирования и постановки задач сотрудникам (Trello, Asana, Basecamp и др.), автоматизация, искусственный интеллект и машинное обучение, Big Data и т.п.).

3. «Продвинутые»: не только использовали максимум информационных технологий в работе с целевыми аудиториями, но и разработали собственные технологии.

«Мы общаемся VKontakte или в Telegram для передачи документов. Используем Google Диск. У нас бухгалтерия вся на аутсорсинге, поэтому 1С и прочие программы по сотрудникам – это все там. Веб-аналитика и Яндекс.Метрика у нас есть, так же, как и Google Analytics. Чаще всего используем, конечно, VKontakte (исторически сложилось) и Telegram – удобство использования и передачи. Ну и Яндекс.Метрика». №20, СО НКО.

«WhatsApp, Google таблицы, Facebook, VKontakte мы используем». №28, СО НКО.

«WhatsApp, Telegram используем. В Slack проходим обучение. Внедряем электронный документооборот. Цифровые сервисы типа Google используем, как и удаленные облачные сервисы. Корпоративный портал у нас есть для сотрудников проекта. Систему планирования Trello используем. Почтовые программы и защиты приложений используем, последнее особенно в новой системе документооборота. Используем статистические данные, фотостоки. По поводу Big Data не уверена. Используем чаты в мессенджерах, Zoom и Skype. Пожалуй, даже, облачные хранения больше всего. Ну и Google Analytics». №1, СО НКО.

«Мы применяем все указанные технологии, кроме почтовых клиентов. Еще платным контентом не пользуемся. Используем систему управления проектами YouGile. Сейчас вот создаем свою платформу с использованием искусственного интеллекта. Особенно выделю планировщики, аналитику социальных сетей и сайта. Все это очень эффективно». №19, СО НКО.

1. Введение
2. Финансово-экономическая устойчивость НКО
3. Кадровая устойчивость НКО
4. Организационно-управленческая устойчивость НКО
5. Информационно-технологическая устойчивость НКО
- 6. Коммуникационная устойчивость НКО**
7. Репутационная устойчивость НКО

Независимо от того, относится организация к коммерческому или некоммерческому сектору, одним из основных условий её существования является совместная деятельность сотрудников и их взаимодействие со стейкхолдерами, ориентированные на достижение поставленных задач. Это требует эффективной системы коммуникации - приема, передачи и обработки информации.

В зависимости от взаимодействующих сторон можно выделить межличностные и организационные коммуникации. В свою очередь, организационные коммуникации, делятся на внешние и внутренние. Внешние коммуникации представляют собой информационный обмен с внешней средой (различные формы взаимодействия с субъектами общественной среды и органов власти и т. п.). Внутренние коммуникации бывают горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления) и вертикальные (от руководителя к исполнителю и обратно).

В рамках данного исследования для оценки факторов коммуникационной устойчивости НКО были выбраны следующие показатели:

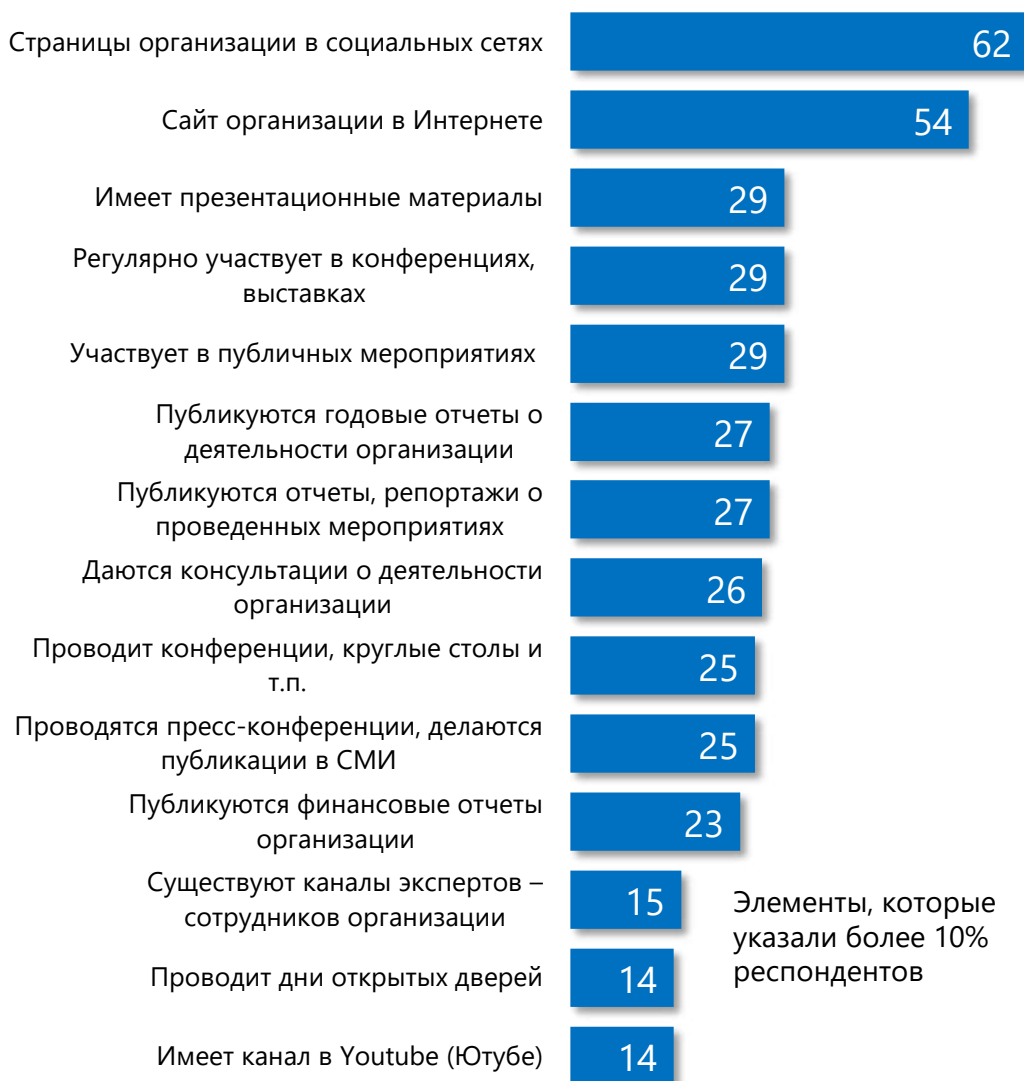
А. ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ

- Использование элементов информационной открытости
- Представленность в Интернете
- Источники информации о ситуации в некоммерческом секторе

Б. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СУБЪЕКТАМИ ОБЩЕСТВЕННОЙ СРЕДЫ И ОРГАНАМИ ВЛАСТИ

- Опыт взаимодействия с субъектами общественной среды и органами власти
- Удовлетворенность от взаимодействия с субъектами общественной среды и органами власти
- Изменение характера взаимодействия с субъектами общественной среды и органами власти в условиях пандемии

Какие элементы информационной открытости использует Ваша организация?



Элементы, которые указали более 10% респондентов

(% от опрошенных, N=857)

63% НКО

используют 3 и более элементов информационной открытости

Индекс информационной открытости



Какие элементы информационной открытости использует организация?
(% от опрошенных, N=857)

НКО используют широкий спектр коммуникационных каналов. Обсуждая эффективность элементов информационной открытости, участники глубинных интервью считают, что эффективны практически все, но для определенных целевых аудиторий.

Большинство руководителей НКО считают наиболее эффективной **деятельность в Интернете**: размещение информации на собственном сайте или сайтах/ порталах партнеров; собственные группы в соцсетях, видеоканалы в Youtube, тематические чаты в мессенджерах.

Именно через Интернет можно выйти на любые целевые группы, как массовые, так и узкие.

Многие отмечают высокую эффективность различных **публичных мероприятий**: проведение и участие в ярмарках и фестивалях; конференциях и выставках, тренингах и семинарах; дни открытых дверей и т.п.

С точки зрения отдельных руководителей НКО, результативность таких элементов информационной открытости иногда даже превышает интернет-источники.

Отдельные участники глубинных интервью высоко оценивают **публикации в «серьезных» СМИ** (Коммерсант, Новая газета и т.п.). Помимо продвижения бренда организации они дают возможность принять активное участие в обсуждении глобальных гуманистических вопросов, связанных с миссией организации.

«Считаю, что представленность в Интернете очень важна, особенно сейчас, учитывая ограниченность личного общения. Наверное, перед тем как сотрудничать с любой организацией, человек сначала посмотрит, как она представлена в Интернете, и уже потом решит для себя, сотрудничать или нет». №4, ресурсный центр.

«У нас 100%-ная открытость. Все используем. У нас принцип, что не только более-менее стандартные вопросы, но и то, что многие прячут сегодня, надо открывать. Любой человек может на сайте скачать наш бюджет, наши книги, видео, статьи, узнать все ноу-хау, которые мы применяем для устойчивой волонтерской работы. <...> Большею частью используем сайты. И наш Youtube-канал, во всех соцсетях мы это транслируем, у нас есть рассылки с новыми видео, текстами». №27, СО НКО.

«Наиболее эффективны все виды участия в публичных мероприятиях, потому что, как правило, в таких мероприятиях участвуют СМИ, выходят видеорепортажи. Большое количество людей узнает». №33, СО НКО.

«Мне кажется эффективным проведение любых мероприятий. Например, недавно на Точке кипения у нас была встреча с психологом и обсуждали эмоциональный интеллект. Очень много людей откликнулись по данному направлению. Люди смотрят активность, смотрят, что есть. Это работает. Круглые столы, лекции, тренинги. Это самый эффективный способ продвижения своих услуг на сегодняшний день». №31, ресурсный центр.

«Публикация на таких ресурсах, как «Коммерсант», «Новая газета» — это очень важно не только для привлечения денег, но и для влияния на государство. Через публикации в СМИ решаются общегуманистические вопросы». №38, СО НКО.

«Вообще, самое эффективное – это регулярные публикации о нашей деятельности. Мы поняли это уже на основе различных исследований, что лучше всего работает через личную историю в публикации». №20, СО НКО.

В отношении различных **информационных рассылок** мнения разделились. Одни считают их очень эффективными, особенно рассылки пресс-релизов в СМИ. Другим, напротив, кажется, что это устаревший инструмент, который мало кого может заинтересовать.

Элементы информационной открытости, связанные с прозрачностью деятельности организации, большинство респондентов сочли очень полезными. У многих на сайтах представлены годовые финансовые отчеты, отчеты о деятельности организации в целом и по отдельным мероприятиям, результаты аудиторских проверок и т.п. Руководители НКО уверены, что такой подход формирует доверие к их организации на основе объективной информации в отличие от прочих материалов, в которых может быть больше PR, чем правды.

«Эффективна информационная рассылка, она приводит к тому, что большое количество людей узнает, и часто наши новости публикуют на информационных порталах Псковской области. Иногда по итогам публикаций приезжают и снимают в том числе и видеосюжеты». №33, СО НКО.

«Мне кажется, что email рассылки не эффективны. И как-то у меня они не особо связаны со справедливостью, с честностью. И когда в пресс-конференциях участвую, не думаю, что, когда много людей сидит, они говорят искренне». №30, СО НКО.

«Информационные рассылки считаем самыми неэффективными. На наш взгляд, они уже устарели, часто уходят в спам, да и мало кто их читает, так как писем много». №16, СО НКО.

«Отчеты, репортажи о различных мероприятиях у нас представлены на сайте. Отчеты на сайте – это история про прозрачность. И физлица, и юрлица приходят и смотрят их перед тем, как принять решение о пожертвовании. Более того, мы постоянно совершенствуем механизм подготовки отчета, потому что недалеко то время, когда мы должны будем показывать путь каждой копейки. И мы должны быть готовы к этому». №38, СО НКО.

«Годовые отчеты о деятельности очень удобно смотреть партнерам, потому что это прозрачность и открытость организации. Это про доверие». №20, СО НКО.

«В плане финансовой открытости считаем самым эффективным аудит. Потому что все финансовые отчеты понятны на самом деле только самой организации, а стороннему человеку трудно разобратся, насколько это эффективно отражается на работе. А вот аудиторская проверка и заключение аудитора — это, на наш взгляд, наиболее объективная и для сторонних людей форма для понимания, как работает организация». №16, СО НКО.

Из каких источников Вы получаете информацию о ситуации в третьем секторе?



(% от опрошенных, N=857)

84% НКО регулярно получают информацию о «третьем» секторе

Лидируют электронные СМИ, которыми пользуются 42% руководителей НКО.

На втором месте – получение информации от коллег по сектору (37%).

29% руководителей НКО черпают необходимую информацию из социальных сетей (телеграмм-каналов, каналов-агрегаторов и др.).

Информацией от пресс-служб органов власти пользуются 28% опрошенных.

Каждый четвертый (25%) руководитель организации пользуется прямыми рассылками от НКО.

Новости Агентства социальной информации используют в качестве информационного источника о «третьем» секторе 20% руководителей НКО.

Участники глубинных интервью продемонстрировали **хорошее знание источников информации** о ситуации в «третьем» секторе и достаточно высокую активность в плане пользования различными каналами информации.

«Используем практически всё! Новости АСИ; электронные порталы о благотворительности «Филантроп», «Такие дела», «Бизнес и общество»; прямые рассылки от НКО; социальные сети (Телеграм-каналы, каналы-агрегаторы и др.); информационный портал СО НКО Минэкономразвития; от коллег по сектору; из тематических чатов». №8, фонд.

Большинство руководителей удовлетворены объемом и содержанием информации по некоммерческому сектору. Некоторые даже не смогли выделить какие-то конкретные наиболее эффективные источники. По их мнению, надо читать весь «поток», выделяя из него по крупицам нужную именно тебе информацию.

«Да все полезные и интересные. Недостатка информации нет. <...> Чего не хватает – даже не знаю». №13, ресурсный центр.

«Используем все источники. Информации достаточно, и одна другую дополняет. Ее надо переваривать, отсеивать. Если кто-то нашел, то кидает обычно всем. И все в итоге информированы у нас. Если что-то надо, всё находишь. Хватает всего, все понятно, мы многое оттуда черпаем». №11, ресурсный центр.

Другие респонденты, будучи в целом довольны всеми используемыми источниками, выделили наиболее эффективные.

«АСИ читаю постоянно, и Филантроп. Прямые рассылки от НКО - тоже полезны. Все зависит от тематики. В меньшей степени сайты госслужб и массовые СМИ. Иногда хотя и там проходит какая-то интересная информация. Вполне удовлетворена объемом и качеством получаемой информации». №10, Think Tank.

«Много публикует АСИ, также Милосердие. Плюс есть прекрасная группа в Facebook – Курилка. Там много новостей и полезной информации. Есть личные чаты с коллегами по сектору. Затем ассоциация «Все вместе». На мой взгляд, АСИ, Милосердие и Курилка – самые эффективные. Первые два – можно что-то узнать, а если возникают вопросы, то можно уточнить в Курилке. Все эти ресурсы дают много информации». №38, СО НКО.

При всем обилии информации, по мнению руководителей НКО, **еще остались недостаточно освещенные темы.** Например, региональная тематика, современные подходы к фандрайзингу, общественная дипломатия, культурные проекты, защита персональных данных и др.

Различные правовые и юридические вопросы рассматриваются недостаточно подробно и не слишком оперативно. Не хватает разбора конкретных кейсов, связанных с внедрением на практике новых законодательных актов и требований. Хотелось бы получать информацию о законодательных инициативах и различных судьбоносных решениях на этапе их разработки и обсуждения, чтобы было достаточно времени проанализировать это в сообществе и донести обратную связь до инициаторов.

С какими субъектами взаимодействует Ваша организация?



(% от опрошенных, N=857)

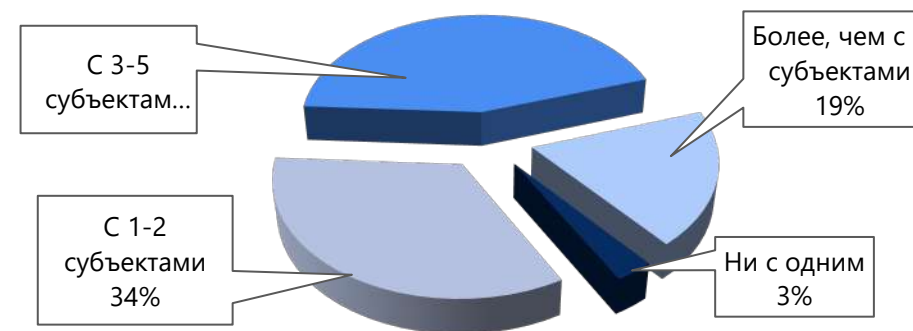
98% НКО взаимодействуют с различными субъектами общественной среды

Больше всего организаций взаимодействовали с органами местного самоуправления - 85%. С региональными властями вступали во взаимодействие 67% НКО. С федеральными органами власти сотрудничали 25% НКО.

44% НКО взаимодействуют с коммерческими структурами и предпринимателями; 45% – с журналистами и СМИ.

С российскими негосударственными НКО взаимодействовали 41% некоммерческих организаций.

63% НКО взаимодействуют с 3-мя и более субъектами



(% от опрошенных, N=857)

Насколько Вы довольны взаимодействием с этими субъектами?



■ Безусловно не довольны ■ Скорее не довольны ■ Скорее довольны
 ■ Безусловно довольны ■ Затрудняюсь ответить

(% от взаимодействующих с субъектом)

От 73% до 88% удовлетворенность взаимодействием с различными субъектами общественной среды

Наиболее высоко руководители НКО оценили взаимодействие:

- с другими российскими негосударственными НКО - 88% респондентов довольны этим сотрудничеством
- с коммерческими структурами – 84%
- с журналистами, СМИ – 80%
- с Общественной палатой РФ - 80%

Подавляющее большинство участников глубинных интервью взаимодействует со многими субъектами общественной среды.

«Местные органы власти в связи с помощью людям, федеральные - в связи с законодательством. С НКО - совместные проекты. ОП РФ и региональные власти - когда речь о защите людей. Со СМИ - мы стараемся продвигать свою тему. Иностраннные фонды - у нас есть финансирование от них». №25, правозащитная организация.

«Федеральные, региональные, муниципальные органы, НКО, бизнес, Общественные палаты РФ и региона, журналисты, иностранные фонды и всякие организации. Самые разные формы коммуникации, входим во всякие советы и комиссии. Просто приглашают для консультации, да и вообще всё, что угодно. С пандемией все просто больше перешло в онлайн». №6, фонд.

С **федеральными органами власти** имеют опыт взаимодействия лишь отдельные НКО. Как правило, это происходит при наличии плотных контактов с Министерствами (здравоохранения, труда, экономического развития, просвещения и т.п.). Одни руководители НКО входят в экспертные группы при Министерствах, другие оказывают консультации, реализуют совместные проекты, проводят общие мероприятия.

В целом респонденты удовлетворены взаимодействием с федеральными органами власти и на конкретных примерах показали, сколь эффективным и полезным может быть такое сотрудничество.

С **региональными органами власти** НКО чаще всего сотрудничают по таким вопросам, как: грантовая поддержка и помощь в финансировании, совместные проекты, оказание методической, консультационной, образовательной и пр. помощи органам власти.

По вопросу об удовлетворенности взаимодействием мнения разделились. Кто-то полностью удовлетворен результатом, кто-то не очень доволен. Например, не удалось достичь взаимопонимания по критериям оценки деятельности НКО; возникают конфликты по финансовым вопросам; неоднозначная ситуация с грантами от региональных органов власти и т.п.

«На федеральном уровне очень плотные взаимоотношения с Минтруда – есть совместный проект. Бывают консультации, например, с Администрацией Президента. С государством нужно взаимодействовать. Если наладить контакт и подход, будет благотворный эффект». №38, СО НКО.

«Министерство просвещения: входим во многие группы по обсуждению законодательных инициатив». №16, СО НКО.

«Федеральные органы власти — это Минэкономразвития в лице Евлампиевой. Традиционно какие-то рекомендации, рейтинги и новые комплексные планы». №7, СО НКО.

«Плотное взаимодействие с нашим профильным Министерством внутренней региональной и муниципальной политики, которое занимается развитием НКО и администрирует конкурсы на поддержку НКО. Активное взаимодействие, во всех формах соучаствуем. Они поддерживают нашу ресурсную деятельность, мы поддерживаем всё, что реализует Министерство в плане поддержки НКО. Взаимодействием довольны, поскольку это рабочие взаимоотношения. Заинтересованность с обеих сторон, стараемся соблюдать принцип равенства, не используя друг друга, а партнерствуя». №29, ресурсный центр.

«С региональными органами власти постоянно взаимодействуем. Взаимодействием не довольна, потому что для меня ориентация на результат и сроки являются ведущим критерием оценки деятельности, а в государственной системе, к сожалению, это не так» №19, СО НКО.

С **муниципальными органами самоуправления** активно взаимодействуют многие НКО. Формы сотрудничества разнообразны: получение разных видов поддержки; проведение совместных проектов и мероприятий.

Отдельные проекты были бы просто невозможны без привлечения административного ресурса. Поэтому большинство организаций остались удовлетворены этим сотрудничеством.

Однако руководители некоторых НКО высказывали претензии следующего рода в адрес муниципальных властей: постоянная смена кадров в ОМС сильно мешает взаимодействию; муниципальные власти очень пассивны, тормозят реализацию проектов, крайне неохотно откликаются на инициативы НКО.

«С Комитетом общественных связей Москвы взаимодействуем в рамках повышения квалификации сотрудников, добровольцев НКО. Проводим совместные мероприятия. Очень довольны, очень доброжелательное отношение к нам. В основном ожидаем поддержки от них - информационной, организационной, методической». №22, ресурсный центр.

«Например, чтобы за два месяца собрать и вывезти на переработку 2 тонны батареек, мы привлекли и все муниципальные организации, где собирали это, и предпринимателей. У нас везде были установлены контейнеры, совершили что-то невозможное просто. Без поддержки власти, муниципальных органов, предпринимателей и СМИ мы бы ничего не сделали». №9, СО НКО.

«На уровне муниципальных властей все сложно, постоянные пертурбации, старая команда ушла новая пришла. Теперь надо с новыми заново знакомиться». №35, СО НКО.

«Развивая программы поддержки НКО в Тюменской области, не особо удовлетворены взаимодействием с ОМС. <...> Процесс очень медленно разворачивается. Они хотят при новых подходах сохранить прежнюю культуру, и это ужасно». №14, ресурсный центр.

Респонденты были особенно удовлетворены опытом сотрудничества **с другими НКО**, которое активизировалось в период пандемии - как по конкретным проектам, так и в формате оперативной взаимопомощи в экстренных ситуациях. Очень распространены совместные обсуждения актуальных проблем некоммерческого сектора.

Хотя о факте сотрудничества с бизнесом упоминали многие, лишь некоторые руководители подробно рассказали о взаимодействии **с коммерческими структурами**. Как правило, речь шла о разных партнерских проектах.

С журналистами и СМИ общаются практически все НКО, но с разной степенью активности. СМИ публикуют материалы о деятельности организаций, их мероприятиях, готовы поддержать НКО в ситуации противостояния с органами власти и обеспечить поддержку общественности и т.п.

«С НКО во время пандемии активизировалось взаимодействие очень сильно. Это была и их помощь нашим подопечным. Например, наш подопечный едет в Москву, а у нас там нет сейчас волонтера, и дружественные НКО выделяли своих волонтеров для сопровождения. Это и мероприятия, где мы выступаем субподрядчиками. Это консультация по каким-нибудь законопроектам, типа льгот для бизнеса или льгот для поддержки НКО». №1, СО НКО.

«У нас появился бизнес-партнер, с которым делаем конкурс социальных проектов в Приморском крае. Мы хотим показать всем, как можно сделать с небольшим бюджетом достаточно интересные истории». №7, СО НКО.

«Со СМИ сотрудничаем - публикуем статьи и видеоролики о том, как выбрать реабилитационный центр, как получить качественную услугу. Просвещаем население, что такое реабилитация. Ожидаем более эффективную помощь благополучателям – это главная цель. И коммуникация, которая позволяет развивать новые направления, либо что-то менять в старых». №37, СО НКО.

«Очень эффективно работать со СМИ и соцсетями. Общественное мнение сейчас сильно влияет. Если поднять шумиху, то чиновники прогибаются и идут навстречу». №9, СО НКО.

Про конкретные примеры взаимодействия с **Общественными палатами РФ и регионов** также рассказали немногие, хотя упоминаний о наличии такого рода опыта было достаточно.

Для одних НКО Общественные палаты стали не только площадками для обсуждения актуальных вопросов сектора, но и эффективным помощником в плане получения оперативных ответов от различных организаций и ведомств, способным оказать определенное влияние на их решения.

Другие респонденты остались крайне недовольны сотрудничеством, утверждая, что ничего, кроме безрезультатных разговоров им получить не удалось.

«Я являюсь членом региональной Общественной палаты. И в своей комиссии по развитию институтов гражданского общества, мы поднимаем действительно актуальные вопросы. Собирая обратную связь от наших НКО, использую ресурс Общественной палаты, чтобы через нее можно было те или иные вопросы более системно обсудить, добиться быстрой обратной связи от ведомств и организаций, повлиять на их решения». №29, ресурсный центр.

«С Общественными палатами не взаимодействуем особо, потому что не могу найти точек их эффективности. Им очень много сейчас делегировали полномочий: назначать общественные советы, рассматривать членов общественных советов и пр. Но это ненужная работа. Вот попросите меня сейчас быть членом чего-то и обсуждать, как назначается министр промышленности в Москве. Я буду глупости говорить. Приблизительно так у них и происходит. Вроде все люди хорошие, но эффективности их работы не понимаю. Иногда даже в голове возникает мысль: а зачем, ребята, вы вообще нужны? Ну, значит, видимо, нужны». №30, СО НКО.

Лишь единицы НКО сегодня сотрудничают с **иностранными благотворительными фондами или ассоциациями** и вполне удовлетворены этим взаимодействием. Остальные респонденты с немалой долей сожаления говорили об отсутствии такого взаимодействия, серьезных законодательных препятствиях и вызванных ими личных опасениях.

«Сейчас взаимодействуем с итальянским фондом – это невероятная история, они нас сами как-то в Интернете нашли. И за это мы очень переживаем: как бы не получить какой статус. Но берем деньги на свой страх, потому что иначе грантов просто не будет». №2, СО НКО.

«Взаимодействуем со всеми, кроме иностранных коммерческих организаций, фондов и международных организаций. Мы пока с опаской смотрим на такое сотрудничество из-за законодательства нашего. Очень хотелось бы больше общаться с иностранными организациями. Но не хватает информации, насколько такое сотрудничество повлияет на дотационные риски». №20, СО НКО.

По вопросу о том, изменился ли и как **характер взаимодействия НКО с субъектами общественной среды в период пандемии**, мнения разделились. Одни респонденты не заметили никаких существенных изменений, не считая перевода части деятельности в онлайн. Другие считают, что во время пандемии сотрудничество с субъектами общественной среды активизировалось. Третьи, напротив, говорили о сокращении (а иногда и полной остановке) процесса взаимодействия НКО с субъектами общественной среды (особенно с органами власти).

«С пандемией содержательно ничего не менялось, просто в формате онлайн в основном все происходило». №32, правозащитная организация.

«В связи с пандемией взаимодействие активизировалось. Сразу все хотели помогать, координировать, собирать, раздавать». №7, СО НКО.

«В пандемию мы занимались другим, и власть была занята другим. Там ничего, кроме пандемии не воспринимается. До сих пор только число заболевших и умерших интересует, все остальное замерло». №9, СО НКО.

1. Введение
2. Финансово-экономическая устойчивость НКО
3. Кадровая устойчивость НКО
4. Организационно-управленческая устойчивость НКО
5. Информационно-технологическая устойчивость НКО
6. Коммуникационная устойчивость НКО
7. Репутационная устойчивость НКО

Как отмечалось ранее, устойчивость НКО определяется многообразием ресурсов, а не только финансово-экономическими показателями. Репутация является одним из важнейших нематериальных ресурсов организации (наряду, например, с интеллектуальной собственностью) и представляет собой важный элемент ее потенциала, способный приносить дополнительную выгоду на протяжении длительного времени.

Рассматривать репутацию исключительно как продукт внутренней деятельности НКО было бы неверно. Этот социально-психологический феномен возникает в ходе взаимодействия организации с внешней средой, поэтому должен анализироваться как с позиции организации, принимая во внимание наличие и специфику корпоративной культуры, системы норм и ценностей, имиджа руководителей, командного духа и единства сотрудников и т.п. Так и с учетом внешнего окружения, включая характеристики репутации организации в профессиональном сообществе и среди широкой общественности, способности ее поддерживать путем взаимодействия с партнерами, отстаивания своих позиций и защиты интересов, как своих, так и благополучателей и т.п.

В рамках данного исследования для оценки факторов репутационной устойчивости НКО были выбраны следующие показатели:

А. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ НКО

Б. КОМАНДА И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- Корпоративная культура; атмосфера - энтузиазм сотрудников и добровольцев, доверие внутри организации
- Репутация и лидерские качества руководителя

В. РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СООБЩЕСТВЕ

В широком понимании миссия – это предназначение, смысл существования НКО. В узком – описание целей и задач, раскрывающее этот смысл. Поэтому индикатор «осознание важности тех задач, которые решает организация» имеет прямое отношение к миссии и ценностям НКО.

65% руководителей НКО считают осознание важности задач организации ключевым фактором жизнеспособности НКО. Каждый третий опрошенный включил этот фактор в тройку наиболее важных. Во время пандемии 63% руководителей НКО считают, что роль фактора «осознание важности тех задач, которая решает организация» осталась без изменений, 28% - что возросла, 2% - что снизилась.

У большинства НКО **есть сформулированная миссия**, и с годами она практически не изменилась.

«Миссия у нас не изменилась с момента организации фонда. Ценности развиваются, но миссия остается - сохранение природы и достижение гармонии между человеком и природой во имя будущих поколений». №6, фонд.

Большинство НКО описывают миссию организации подробно.

«Детский фонд «Солнечный город» — это сообщество неравнодушных профессионалов в сфере помогающих специалистов. Наша задача - создать систему помогающих специалистов на территории РФ, чтобы у каждого ребенка был шанс на счастливое детство». №19, СО НКО.

«Мы ориентированы на создание нулевой терпимости к незаконному насилию со стороны сотрудников правоохранительных органов, развитие и укрепление в России эффективного гражданского контроля за их деятельностью. Мы говорим о разных формах и нормах гражданского контроля. <...> Именно такие механизмы и, чтобы они эффективно работали, мы своей деятельностью пытаемся развивать и укреплять в нашем обществе». №32, правозащитная организация.

Кто-то формулирует миссию более кратко, строгим официальным языком.

«Миссия наша - социальная помощь незащищенных слоям населения». №21, СО НКО.

А кто-то – сжато и ярко, в формате слогана.

«Про свою миссию пишем везде так: «Возвращаем в семьи детский смех». И это на самом деле так. Мы оказываем поддержку семей с детьми, имеющими онкологические и гематологические заболевания. У нас реализуется более 20 программ, которые помогают на этапе лечения». №20, СО НКО.

Во многих НКО помимо миссии сформулированы (но не обязательно письменно зафиксированы) **корпоративные ценности**.

У одних ценности носят общечеловеческий, гуманистический характер.

«Главная наша ценность - человеческое достоинство, и в любой ситуации помочь человеку сохранить его». №21, СО НКО.

«Мы основываемся на семейных ценностях. Ориентируем ребят на традиционную семью, в которой есть мужчина и женщина, в которой дети чувствуют себя в безопасности». №36, СО НКО.

У других ценности «заточены» под специфику деятельности организации или некоммерческого сектора в целом.

«Ценности - вера в свои силы и способность изменять мир к лучшему; следование духу и букве закона; ответственность за тех, кто пришел за помощью; приверженность идеалам и традициям просветительства и благотворительности; постоянный поиск новых единомышленников-волонтеров; открытость новым идеям и проектам». №39, правозащитная организация.

Большинство НКО декларируют свои миссию и ценности. У одних они внесены в Устав и прочие документы организации. У других публикуются на сайте организации, в постах сотрудников, в различных материалах и т.п.

«Декларируем, это записано в нашем уставе, размещено на сайте, повторяется в наших программных документах». №25, правозащитная организация.

«У нас есть несколько интернет-ресурсов. Наш официальный сайт, группы и страницы в социальных сетях самой организации, группы и страницы в соцсетях проектов, которые мы реализуем. Конечно, на всех этих интернет-источниках мы показываем свою миссию». №17, ресурсный центр.

Всего несколько НКО сознательно не транслируют свои миссию и ценности на внешнюю аудиторию, считая, что важнее их продвигать внутри команды, а не «на публику»; миссия проявляется через конкретные дела, а не тексты на сайте.

«Это все важно продвигать вовне, мы не продвигаем их публично. Мы - инфраструктурная организация, направленная на работу с НКО». №12, СО НКО.

«Не широко, но все наши программы, в общем-то, про миссию и говорят, так или иначе». №40, СО НКО.

В период пандемии миссия и ценности большинства НКО не претерпели никаких изменений.

«У нас миссия не менялась в течение 20 лет. И за время пандемии ничего не изменилось». №36, СО НКО.

«Во время пандемии все осталось то же самое. Мы всем помогли, пытались содействовать в решении новых возникавших вопросов». №4, ресурсный центр.

Практически все участники глубинных интервью признают важность корпоративной культуры.

«Корпоративная культура — это как внутренний стержень, вокруг которого либо все держится, либо, если его нет, все рушится. Корпоративная культура — это всегда про поведение: что ты говоришь, что ты делаешь, твоя система ценностей, модель мира. Это, наверное, набор ценностей». №9, СО НКО.

«Есть корпоративная культура, ценности, которые разделяем с сотрудниками. Есть общий подход к решению вопросов, какие-то правила и принципы, стандарты. По моему мнению, это очень важно». №26, СО НКО.

О **базовых представлениях**, с которыми тесно связаны принимаемые организацией ценности, говорили редко.

Сформулировать их нелегко, но отдельные руководители делают такие попытки.

«Мы делали попытки сформулировать, но все осталось в наших набросках и дискуссиях. В целом главное — это четкое природоохранное мировоззрение людей. Это очень непросто, мы все разные и по-разному подходим. Я всю жизнь в этом варюсь, и то мне приходится подтягивать свою экологичность, чтобы в жизни и работе организации не терялась ее важность». №11, ресурсный центр.

Для многих руководителей НКО корпоративная культура — это, в основном, **ценности**, которые должны разделять все сотрудники. У одних они связаны, прежде всего, со спецификой миссии организации.

«У нас есть некие ценности, которые очень важно, чтобы участники разделяли. Мы стараемся говорить об этих ценностях в команде: <...> развитие людей, организации и территории, живая и разнообразная гражданская среда, необходимость самоорганизации, саморегулирования в обществе и сообществе благотворительных организаций, демократические принципы принятия решений, отсутствие барьеров между организациями разных тематик, территорий, направлений деятельности. В частности, для нас очень важно, чтобы между правозащитными и социальными НКО не было искусственных барьеров, чтобы могли объединяться разные поколения, организации, гражданские технологии. Чтобы происходил обмен опытом между ними, чтобы создавались зоны саморегулирования сообщества». №3, ресурсный центр.

У других – это ценности общего характера (как общечеловеческие, так и связанные со взаимодействием в коллективе), ориентированные на сплочение команды и эффективное функционирование организации.

«Это доброжелательность внутри команды, готовность понять другого человека и найти возможности вместе работать. Это главное, что держит команду. Мы сохраняем и поддерживаем такое состояние. Это взаимоуважение к друг другу и команде, готовность помочь и понять, умение объединить команду, даже если приходится отвлекаться от своей основной обязанности». №11, ресурсный центр.

«Каких-то документов, которые официально бы подтверждали существование корпоративной культуры, у нас нет. Но наша корпоративная культура, наверное, — это провозглашение абсолютной свободы. Свобода в коллективе – это важно. Мы за самостоятельность в принятии решений самими сотрудниками в том числе». №18, ресурсный центр.

Некоторые НКО демонстрируют комплексное понимание корпоративной культуры как **взаимосвязи признаваемых ценностей и используемых артефактов** - форм видимого проявления этих ценностей.

«Наверное, да. Это выражается в каких-то зафиксированных договоренностях, миссиях и ценностях. Не в том плане, что у нас на стене висит "Наша миссия". А в том, что ценности растворены у нас во всем: правила, инструкции, большое количество опубликованных текстов, которые описывают наш опыт. Есть у нас и традиции, связанные с фиксацией как методического опыта, так и публицистического, когда люди просто делятся историями, зарисовками, и никуда это не пропадает. Я считаю, это и есть в каком-то смысле культура, это то, что транслируется. Мы фиксируем себя, и для меня это и есть культура». №27, СО НКО.

Многие руководители, говоря о корпоративной культуре в их НКО, концентрируются преимущественно на **артефактах**.

«У нас очень сплоченная команда, я бы сказала, чересчур. Ребята настолько круто взаимозаменяют друг друга, с полуслова понимают. Культура у нас, начиная с одежды: в любой день не увидишь у нас человека в джинсах. У нас никто не курит. За это предусмотрен штраф: это они сами попросили! Всегда вежливое отношение к клиентам. Клиент всегда прав, даже когда он не прав. Наша обязанность показать ему, почему он не прав, но сделать это очень деликатно и вежливо. Если команда будет едина, будет понимать, куда и к чему мы идем, будет здорово. А это все идет от культуры, от манеры общения — это все важные составляющие, того, что подразумевает под собой корпоративная культура». №31, ресурсный центр.

В некоторых НКО **есть прописанные элементы корпоративной культуры** (например, этический кодекс, инструкции и т.п.).

«У нас есть этический кодекс, принятый всем коллективом. Есть определенные правила, закрепленные в устном порядке. Присутствует доверие внутри организации. Мы стараемся проводить ретриты выездные с участием сотрудников и с членами семей. Если видим, что кто-то выгорел и нуждается в поддержке, пытаемся найти реабилитационные программы». №32, правозащитная организация.

Кто-то только начал этим заниматься или планирует, понимая важность зафиксированных принципов корпоративной культуры (в особенности для новых членов команды).

«Однозначно важно про культуру зафиксировать, потому что не всегда это делается. Надо, чтобы она на бумаге была прописана, и какие-то определенные постулаты передавались потом новым членам команды. Чтобы они не на практике постепенно все это впитывали, а уже на старте были знакомы с основными параметрами этой культуры. Это, наверное, наша недоработка, что мы ее не описали до сих пор. У нас есть какие-то принципы, есть определенные традиции, но нет такого документа, который бы описывал нашу корпоративную культуру». №29, ресурсный центр.

Но есть и такие руководители НКО, кто не видит смысла в письменном формулировании постулатов корпоративной культуры, считая это ненужной формальностью. По их мнению, достаточно неких общих стандартов.

«Хотели разработать, корпоративную этику расписать хотели, но как-то руки не дошли. Но, с другой стороны, не было случаев какого-то некорректного отношения между сотрудниками, между сотрудниками и благополучателями, руководством или госструктурами. Ни единого случая не было, чтобы разрабатывать какую-то четкую инструкцию, как вести себя. Есть система стандартов ИСО - наши сотрудники осведомлены о ней. Это еще лучше, чем корпоративная культура и этика. Там четко все прописано. Разработать корпоративную культуру и внедрить ее — это формальность». №13, ресурсный центр.

Участникам глубинных интервью было предложено рассказать, какие действия предпринимаются в НКО для поддержки, развития или становления корпоративной культуры. Озвученные примеры можно типологизировать следующим образом.

- **Различные формы адаптации новых членов команды к ценностям и нормам организации** (в том числе, назначение «наставников» из числа опытных сотрудников; на собраниях обязательно обсуждаются конкретные кейсы и т.п.).

«У нас есть система адаптации новых сотрудников: мы прикрепляем их к ответственным людям. Это не обязательно непосредственный руководитель, который рассказывает про все наши нюансы. И дальше у нас очень много внутренних таких научных совещаний, примеров и практик. Еще на собраниях помимо обсуждения каких-то текущих задач, мы всегда обсуждаем какие-то примеры из практики, чтобы проиллюстрировать всю картину». №16, СО НКО.

- **Системы поощрения сотрудников** (премии, благодарственные письма подарки и т.п.), организация внутренних конкурсов.

«У нас есть различные конкурсы из разряда «Лучший проект», «Лучшая идея», «Лучшее мероприятие». Мы поощряем сотрудников благодарственными письмами, корпоративной символикой, премиями. Проводили в этом году в Зоот новогоднюю костюмированную вечеринку, готовили поздравления, и так далее. Стараемся поддерживать корпоративную культуру в своей НКО вне зависимости от принадлежности человека к компании. Это очень важно, потому что мы далеко, нас мало, и надо людей мотивировать, поддерживать». №40, СО НКО.

- **Совместные досуговые мероприятия** с приглашением сотрудников, волонтеров и пр. (праздники, дни рождения, походы в театры и кафе и т.п.).

«Совместные мероприятия помогают познакомиться, почувствовать себя частью команды. Это чувство очень важное. Среди наших волонтеров есть люди, которые приходят не только для того, чтобы сделать доброе дело, но, и чтобы почувствовать себя моложе и вообще лучше». №33, СО НКО.

- **Совместные мероприятия с донорами и попечителями.**

«У нас, к примеру, заседания попечительского совета проходят в гостях у попечителей. И это целое событие для хозяина. Он готовится к встрече, рассказывает, что нового произошло в его бизнесе. Мы, организуя наши благотворительные события, например, благотворительный бал, ведущую роль в этих мероприятиях предоставляем нашим партнерам. Мы выражаем им свою признательность лично, а они считают своим долгом приглашать своих партнеров и включать их в эти мероприятия. Поэтому у нас всё и по-семейному, и очень по-деловому». №14, ресурсный центр.

- **Постоянное общение и взаимодействие в разных форматах** (личные встречи или в чатах, через Zoom и т.п.), особенно важные для организаций, имеющих региональные подразделения.

«До пандемии мы встречались 2 раза в год, съезжались в Красноярск, где центральный офис. Учились, делились планами, рефлексировали, жаловались и т.д. Во время пандемии, конечно, этих встреч не было, поэтому мы встречаемся в Zoom. <...> У нас есть Битрикс, мы используем его как платформу, у нас есть чаты по каждому направлению, мы каждый день там списываемся, созваниваемся в Zoom раз в две недели, обсуждаем дела, хвалим друг друга, поддерживаем или помогаем решить проблемы» №40, СО НКО.

Большинство участников глубинных интервью согласны с тем, что **хорошая репутация и лидерские качества руководителя** помогают не только поддерживать и развивать корпоративную культуру, вести за собой команду, но и в целом решать поставленные перед организацией задачи.

И их личный опыт это подтверждает. Респонденты привели много схожих примеров, как их авторитет и репутация помогали при общении с представителями государственных и муниципальных органов, прочими субъектами общественной среды, служили важным дополнительным фактором успеха НКО.

«У нашего руководителя, безусловно, есть авторитет и на уровне компании, и на уровне партнеров. Поэтому её личный бренд помогает нам. Нас мало, все в большей степени менеджеры-управленцы, и для нас важен личный бренд. Особенно в маленьких городах, где все друг друга знают, это точно важно». №40, СО НКО.

«Да, помогает. За эти 20 лет меня знают во всей России. Госструктуры с уважением относятся. Конечно же это помогает и с предпринимателями в разговоре, и с другими НКО, и с муниципальными органами». №13, ресурсный центр.

47% руководителей НКО считают лидерские качества руководителя важным фактором жизнеспособности своей организации. Почти каждый пятый (17%) включил этот фактор в тройку наиболее важных. Во время пандемии 65% руководителей НКО отметили, что роль фактора «Лидерские качества руководителя» осталась без изменений, 23% - возросла, 2% - снизилась.

32% респондентов сочли связи в государственных и муниципальных органах важным фактором жизнеспособности своей организации, а каждый десятый внес этот фактор в тройку самых важных факторов. Во время пандемии 64% руководителей считают, что роль связей в государственных и муниципальных органах осталась без изменений, 19% - возросла, 3% - снизилась.

Лидерские качества и авторитет руководителя помогают решать различные вопросы в коллективе, поддерживают энтузиазм сотрудников и добровольцев на высоком уровне, способствуют укреплению доверия в коллективе.

«Если у сотрудников есть доверие к руководителю, то это для любых решений помогает». №32, правозащитная организация.

«Конечно. Готовность людей поддержать и прикрыть спину — это база. Если такую команду не создал, ты - плохой руководитель. Когда я сказал надо, все сотрудники сидели допоздна, чтобы сделать отчет в Минюст.

Беспрекословное подчинение». №6, фонд.

50% руководителей считают энтузиазм сотрудников и добровольцев важным фактором жизнеспособности НКО. Примерно каждый пятый (18%) включил его в тройку наиболее важных. Во время пандемии 61% руководителей НКО сочли, что роль фактора осталась без изменений, 25% - возросла, 4% - что снизилась.

28% респондентов уверены, что доверие внутри организации влияет на ее жизнеспособность. 4% включили этот фактор в тройку наиболее важных. Во время пандемии 68% руководителей НКО заметили, что роль доверия внутри организации осталась без изменений, 14% - возросла, 1% - снизилась.

Не остаются без ответа обращения авторитетного руководителя к партнерам по некоммерческому сектору, другим стейкхолдерам. Благодаря своей известности такой человек легко находит преданных сторонников, а благодаря им - нужные контакты и дополнительные возможности.

«Да помогает. Мои обращения, как руководителя, к другим НКО никогда не остаются без внимания. Зная меня, люди откликаются и готовы оказывать помощь, предоставлять ресурсы, оказывать информационную и методическую поддержку. Все, к кому мы обращаемся, никогда не отказывают в помощи, потому что работает личный бренд». №22, ресурсный центр.

По мнению респондентов, важна не только известность на уровне личных связей, но и публичность - наличие информации (различных материалов, интервью и т.п.) о руководителе НКО в информационной среде.

«Помогает. Есть грантовые конкурсы, в которых ты посылаешь заявку некому анонимному кругу экспертов. Особенно если работаешь с зарубежными грантами, ты уверен, что эти люди тебя не знают. <...> И чтобы договориться о финансировании, важно, чтобы о тебе узнали. Они о тебе спросят, наведут справки. От этого зависит, будут иметь с тобой дело дальше или нет. Я сам также реагирую, когда ко мне кто-то приходит с предложением о сотрудничестве. Погуглю, наведу справки через знакомых, что они об организации знают, что о конкретном руководителе. Думаю, также и все остальные поступают. Поэтому безусловно это важно». №34, правозащитная организация.

У раскрученного личного бренда руководителя есть и другая обратная сторона – огромная ответственность. Нужно постоянно «держат планку», ведь потерять авторитет гораздо проще, чем его заработать.

«Надеюсь, что помогает. Но это большая ответственность за публичность и открытость, приходится следить за своими коммуникациями. Могу судить из взаимодействия в сетях с горожанами, что они обращают внимание на какие-то мои посты в соцсетях. Через это откликаются на просьбу о помощи. Через личное знакомство и контакты. И значит доверяют». №21, СО НКО.

27% респондентов считают сотрудничество с другими НКО значимым фактором, определяющим жизнеспособность организации. 4% внесли фактор в тройку наиболее важных. Во время пандемии 71% руководителей НКО сочли, что роль фактора осталась без изменений, 12% - возросла, 4% - снизилась.

28% респондентов назвали наличие преданных сторонников фактором, способным повлиять на жизнеспособность организации. 8% включили этот фактор в тройку наиболее важных. Во время пандемии 58% руководителей НКО отметили, что роль преданных сторонников осталась без изменений, 13% - возросла, 9% - снизилась.

42% руководителей считают репутацию организации важным фактором жизнеспособности НКО.

Каждый десятый включил этот фактор в тройку наиболее важных. Во время пандемии 71% респондентов считают, что роль репутации организации осталась без изменений, 15% - возросла, 1% - снизилась.

Описывая свою репутацию **в профессиональном сообществе**, одни респонденты ограничились общими словами («хорошая», «стабильная» и т.п.). Другие сделали акцент на высоком профессионализме, не вдаваясь в детали деятельности НКО. Третьи подчеркнули специфику репутации своей организации, связанную с направлениями деятельности НКО.

«Репутация хорошая стабильная, за 26 лет нас узнали. Я бы назвал её безупречной». №22, ресурсный центр.

«Думаю, что репутация сильной и устойчивой профессиональной организации, имеющей действительно опытную и преданную команду». №29, ресурсный центр.

«Мы лидеры в тематике планирования и оценки социальных программ в сфере детства». №10, Think Tank.

«Мне не раз уже говорили, что мы ведущие НКО в области защиты окружающей среды в Хакасии». №9, СО НКО.

Определенные проблемы с репутацией иногда возникают у НКО, имеющих статус иноагента. Не все разделяют их позицию, не все понимают, почему они не выходят из статуса. Если с большинством коллег по сектору и прочих субъектов общественной среды у таких НКО выстроены конструктивные отношения, то для какой-то части общества они – «гнездо врагов».

«По идее политиков - мы иноагент, защищаем интересы западных корпораций, вредим развитию России, заставляя всех думать об охране природы. Это распространенное мнение. В профессиональном сообществе у нас хорошие отношения, потому что мы стараемся с ним работать очень плотно, вовлекать во все совместные дела. С властью то же самое». №6, фонд.

Одни руководители НКО практически уверены в позитивной репутации **среди благополучателей**; в том, что потребители их услуг понимают и высоко оценивают действия организации. Другие полагают, что репутация среди благополучателей у них позитивная, но точно этого не знают.

«Считаю, что у нас очень хорошая репутация. За столько времени у нас не было ни одного негативного отзыва, ни одной жалобы в сторону педагогов или нянь. Мы дорожим своей репутацией и делаем все, чтобы она была на том же уровне, и даже чтобы поднимать ее». №31, ресурсный центр.

Отдельные респонденты отметили, что им не всегда удается удовлетворить потребности благополучателей. Поэтому, вероятно, что репутация у их НКО может быть разная.

«У благополучателей - есть люди, которым не всегда достаточно что-то сделали. Но, в основном, удовлетворены помощью». №24, СО НКО.