

**Менеджмент НКО в условиях кризиса: чеклист.** Фредерик Лэйн. [Nonprofit Crisis Management: A Checklist. Frederick S. Lane.] Апрель 2020.

<https://www.philanthropy.com/article/Nonprofit-Crisis-Management-A/248467>

**Организационная стратегия**

1) Главная задача на этот период – обеспечить жизнеспособность и работу вашей организации, поэтому необходимо проанализировать все возможные варианты, включая сокращение уровня активности, другой набор программ и новые способы оказания услуг.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

2) Пересмотрите миссию и видение вашей организации и по мере необходимости вносите соответствующие корректировки хотя бы в краткосрочной перспективе. Например, не стоит ли переместить акценты на иные категории клиентов, географию, типы услуг?

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

3) Если у вас есть стратегический план, его необходимо привести в соответствие с нынешней ситуацией или даже заморозить. Рассмотрите возможность принятия годового плана с последующим пересмотром. В период кризиса возникают не только трудности, но и новые возможности для инноваций, креатива, изменений.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

4) Подумайте, где вы видите вашу организацию через год, и разработайте концепцию на основе ваших прогнозов. Советуем привлечь как можно больше участников к этому процессу, по крайней мере, топ-менеджмент и Совет Директоров. Расскажите о вашей новой концепции заинтересованным лицам.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

5) Расширьте, но не слишком сильно, состав руководящей группы, превратив ее в группу по управлению в условиях кризиса ( подумайте, в частности, об IT и HR специалистах). Сейчас команда нуждается в разнообразии и инклюзивности. Включите туда молодых сотрудников, у которых всегда были хорошие идеи.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

**Программная деятельность**

6) Насколько это возможно продолжайте оказывать услуги, но, если требуется, более безопасными способами.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

7) Предоставляйте уже существующие и новые услуги, используя инновационные методы

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

8) Сократите программы, которые не являются жизненно важными для миссии вашей организации, оказались не эффективными или на которые нет спроса в настоящий момент.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

9) Для увеличения эффективности программ в нынешний период сотрудничайте с другими НКО, государством, бизнесом и передайте некоторые программы другим организациям.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

10) Не создавайте новые программы, только если они не необходимы для вашей организации в настоящий момент.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

### **Управление налоговой нагрузкой**

11) Обеспечьте финансовую безопасность вашей организации. Попытайтесь увеличить поступление денежных средств, откройте кредит в банке, займите средства, сократите или отложите покупки, пересмотрите договоры аренды и другие обязательства, задействуйте оперативные резервы. Отметим, что не следует использовать кредит, сохраните эти средства на крайний случай.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

12) Сочетать цели и средства в кризисный период - особенно трудная задача. Ограничивайте расходы: пересмотрите каждую статью вашего бюджета, чтобы понять, что можно вырезать или сократить.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

13) Что касается оплачиваемых сотрудников, рассмотрите возможности запрета на наём новых сотрудников, выбытия персонала, планов преждевременного выхода на пенсию, краткосрочных рабочих контрактов, сокращения вознаграждений,

недоплачиваемого отпуска и сокращения штата. Если ваши сотрудники ушли в недоплачиваемый отпуск, они могут получать пособие по безработице.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Урезая бюджет, производите сокращения в конкретных статьях расходов, а не по всему бюджету, и используйте оставшиеся средства для поддержки остальных статей организации.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Повышение доходов**

15) Сейчас значимость ответственного планирования чрезвычайно высока. Поговорите с крупнейшими донорами.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) Займитесь диверсификацией потока доходов, в условиях пандемии коронавируса появляются новые источники финансирования. Следите за средствами для принятия мер быстрого реагирования, которые предоставляют фонды и другие во время этого кризиса.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Активизируйте фандрайзинг для борьбы с кризисом. Прислушивайтесь к вашим донорам, чтобы найти наиболее подходящий момент для запроса на получение финансирования.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Добивайтесь восстановления помощи и финансирования от государства.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Поговорите с руководителями программ, которые уже оказывали вам поддержку или могли бы оказать. Постарайтесь ослабить ограничения на текущие гранты, чтобы справиться с кризисом.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Коммуникация в условиях кризиса**

20) Коммуникация никогда не была столь важна. Лидеры должны показывать, что они понимают озабоченность сотрудников. Группа по урегулированию кризиса должна

встречаться каждый день, а собрание всех сотрудников должно проводиться каждую неделю.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

21) Регулярно обращайтесь к председателю Совета директоров, исполнительному комитету и другим соответствующим комитетам, и всем членам правления, чтобы держать их в курсе вашей нынешней деятельности. Это также относится и к консультативным и нижестоящим советам. Хорошее руководство по-прежнему играет важную роль.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

22) За всеми важными решениями в этот период будут наблюдать как внутренние, так и внешние заинтересованные лица. Руководители должны взаимодействовать с государством, членами правления, грантополучателями, клиентами, сотрудниками, донорами и всеми остальными, чья поддержка важна для жизнеспособности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Будьте честными.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

23) Ваша организация должна оставаться на виду. Защищайте свой бренд. Например, арт-организации могут устраивать виртуальные туры или транслировать онлайн прошлые представления.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

#### **Управление операциями.**

24) Для многих руководителей НКО удаленная работа – это новый формат. Выберите удобный технологический механизм и начинайте активно им пользоваться. Видеоконференции помогут поддержать командный дух в организации. Научитесь проводить онлайн совещания.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

25) Кризис вызывает у людей бурные эмоции. Поддерживайте ваших сотрудников, мотивируйте команду и призывайте к максимальной производительности в этих сложных условиях. Вы не сможете преодолеть кризис в одиночку, так что распределите работу между штатом. Следите, чтобы ключевые сотрудники не уходили.

Сделано/Делается	Обдумываю	Необходимо подумать	n/a
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

26) Многие работают из дома, поэтому важно уделять внимание заботе о себе. Свободное время полезно для улучшения психического благополучия.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------

27) Кризисы демонстрируют, насколько полезными могут оказаться планы по обеспечению бесперебойной работы предприятий и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. Если у вас таких нет, позаимствуйте образец у других НКО.

Сделано/Делается [ ]	Обдумываю [ ]	Необходимо подумать [ ]	n/a [ ]
-------------------------	------------------	----------------------------	------------