

# Разработка сценариев в периоды кризиса

---

Апрель 2020

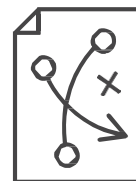
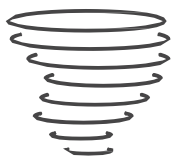
# В условиях нынешнего кризиса лидеры НКО должны эффективно сочетать краткосрочные инициативы и долгосрочное планирование

**Действуйте сейчас,**  
чтобы защитить вашу организацию

**Планируйте сейчас,**  
чтобы подготовить вашу организацию к будущему

Мобилизуйте вашу организацию, чтобы защитить сотрудников и получателей помощи, уделяя особое внимание наиболее уязвимым

Подготовьте организацию и стратегию, необходимую для развития устойчивого воздействия в будущем



## Управляйте кризисом

Мобилизуйтесь, чтобы минимизировать **воздействие на персонал и получателей помощи**, особенно наиболее уязвимых

## Защищайте организацию

Управляйте наличностью и корректируйте операции для **сохранения организации** и ее возможности **И** достигать социальных эффектов

## Адаптируйте организацию

Учитесь и создавайте **планы адаптации** организации по широкому спектру возможных сценариев и нужд бенефициариев

## Готовьтесь к будущему

Разработайте **концепцию и стратегию**, необходимые для развития устойчивого воздействия в будущем

# Разработка сценария начинается с определения руководящих принципов для вас и вашей организации

## Руководящие принципы или ценности, которые могут закрепить принятие решений



Мы верим, что наш персонал нуждается в достойной оплате труда



Мы должны сохранять баланс между ответственностью перед нашими благополучателями и ответственностью за сохранение общественного здоровья



Мы должны продолжать служить нашему сообществу и справедливо распределять это бремя среди наших сотрудников



Справедливость - главная ценность нашей организации

## Как трансформировать эти принципы в действия

Мы можем решить не сокращать некоторые льготы (т.е., отчисления на здравоохранения) за счет других (т.е., пенсионные пособия)

Мы можем решить уменьшить масштабы или найти альтернативные способы работы с нашими благополучателями, чтобы как можно больше людей оставалось дома

Если мы не можем закрыть наши двери, то мы должны обеспечить сбалансированное распределение работы (и стресса) между сотрудниками

Если речь заходит об изменении вознаграждений сотрудников, мы анализируем, какие изменения будут иметь наименее негативное воздействие с точки зрения справедливости

Для навигации в условиях столь беспрецедентного уровня неопределенности необходим динамичный и циклический процесс разработки сценариев



# Шаг первый: Определите ключевые стимулы и риски

1

Определите  
ключевые стимулы  
и риски

2

Разработайте и  
смоделируйте сценарии

3

Создайте комплекс  
мер/ вариантов

4

Определите ключевые/  
триггерные показатели

- Определите **основные драйверы** вашего **социального воздействия** и **экономических аспектов**, анализируя ваши программы, операции и финансы
- Определите **наибольшие риски и неопределенности**, связанные с вышеупомянутыми основными стимулами



**Подсказка:** не отвлекайтесь на незначительные вопросы – сосредоточьтесь на важнейших пунктах



ПРОГРАММЫ



СРЕДСТВА

# Шаг второй: Разработайте и смоделируйте сценарии



- Объедините **самые совершенные доступные данные, чтобы сконструировать наилучший, средний и наихудший сценарии**, которые отражают наиболее полный спектр возможных социальных результатов (при использовании внутренних и внешних данных)
- **Переведите эти сценарии в соответствующие последствия для бюджета** (т.е., сокращение последствий, финансовые последствия, т.д.)



**Подсказка:**  
Точность – это  
не главное



**ОСТОРОЖНО:** Не следует  
недооценивать  
наихудшие сценарии

# Шаг третий: Создайте комплекс мер и вариантов



## Например

### Никаких сожалений

Действия с позитивными последствиями при любом сценарии

Сократить дискреционные расходы так, чтобы не задеть сотрудников/ программы

### Варианты и способы ограничения

Мелкомасштабные, гибкие шаги

Временно сократить вознаграждение руководителей на XX%

### Крупные инвестиции/ сокращение расходов

Крупномасштабные обязательства

Запустить новую программу, основанную на растущих потребностях сообщества



**Подсказка:**  
Именно сейчас ваши руководящие принципы наиболее важны

# Шаг четвертый: Определите ключевые/ триггерные показатели



## Триггерным показателем может быть ДАТА

*Под датой X подразумевается, можем ли мы приступить к реализации осенней программы*



## Триггерным моментом может быть СОБЫТИЕ

*Если контракт X проваливается или объем программы падает до XX, мы приостановим программу/ отпустим соответствующих сотрудников*



### Подсказка:

Разработайте (обновите) процесс принятия решений и ролей, чтобы в случае необходимости быть готовыми действовать