

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора**

**Аналитическая записка по результатам исследования  
«НЕКОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО ПАНДЕМИЕЙ  
КОРОНАВИРУСА»**

**Москва, 2020**

Записка подготовлена на основе письменного неструктурированного опроса руководителей благотворительных фондов и некоммерческих организаций, входящих в состав Ассоциации социально ориентированных НКО «Благотворительного собрания “Все вместе”».

Участники исследования отвечали в свободной форме на вопрос «Как текущий кризис сказался на ситуации в организации?». Ответы предоставили 42 организации. Сфера деятельности организаций-участников исследования связана со следующими видами деятельности:

- помощь в лечении сложных и редких заболеваний,
- поддержка детей-сирот и приемных семей,
- поддержка людей, попавших в трудную жизненную ситуацию,
- содействие решению проблем людей с ограниченными возможностями,
- хосписы для детей и взрослых,
- помощь пожилым людям, подопечным домов престарелых,
- помощь бездомным животным.

Все участники опроса:

- являются некоммерческими организациями, работающими в Москве,
- работают на рынке более года,
- осуществляют привлечение массовых частных пожертвований либо занимаются реализацией социальных проектов путем привлечения волонтеров,
- не имеют среди учредителей государственные структуры.

## **ВЫЗОВЫ НЕКОММЕРЧЕСКОМУ СЕКТОРУ**

Некоммерческие организации одними из первых почувствовали «удар», связанный с экономическим кризисом и введением карантинных мер. Наиболее чувствительными для НКО оказались следующие факторы:

1. резко выросшая потребность благополучателей НКО в дополнительной помощи и поддержке,
2. приостановка или существенное сокращение деятельности многих коммерческих организаций (спонсоров НКО) в условиях карантина,
3. рост безработицы, падение доходов населения (снижение благотворительных платежей),
4. ограничения доступа на социальные объекты для волонтеров и сотрудников НКО,
5. отмена благотворительных мероприятий,
6. повышение стоимости медикаментов, медицинских аппаратов и средств гигиены из-за падения курса рубля и резкого скачка спроса на средства защиты,
7. приостановка большинства офлайн активностей НКО.

В этих условиях некоммерческие организации столкнулись с множественными вызовами, на которые им приходится оперативно реагировать, практически не располагая временем и иными дополнительными ресурсами.

**ФИНАНСОВЫЙ ВЫЗОВ.** Некоммерческий сектор крайне чувствителен к социально-экономической ситуации в обществе: практически не имея собственных финансовых источников и работая без «подушки безопасности», он зависит от самочувствия коммерческих организаций и частных жертвователей. Уже в первые недели карантина НКО столкнулись с существенным сокращением пожертвований: респонденты указывают снижение финансовых поступлений от 10 % до 30-40 %, а в некоторых случаях и 50 % от привычного объема. Тяжесть переживания этой ситуации связана не только с реальным снижением финансовых поступлений, но и с неопределенностью и негативными ожиданиями развития событий.

*«В связи с кризисом в первом квартале 2020 года снизились регулярные поступления по сравнению с поступлениями за тот же период 2019 года: поступления от физических лиц, онлайн-поступления, смс-пожертвования. Мы ожидаем снижение сборов на 20-25 % уже в апреле-мае 2020, а в перспективе шести месяцев – до 50 %». (41)*

*«В связи с экономическим спадом в большинстве отраслей ожидается значительное падение сборов от малого и среднего бизнеса, возможное замораживание помощи крупных благотворителей». (41)*

*«Прогнозируемое продолжение карантина на период от 2-х до 5-ти месяцев усугубит падение пожертвований в связи с приостановкой, а в ряде случаев полным прекращением работы многих предприятий, а также в связи с тем, что многие частные жертвователи лишатся работы или дохода». (37)*

*«Найти новых бизнес-партнеров в период действия ограничительных мер не представляется возможным, так как срабатывает фактор неопределенности». (34)*

Кризис затронул практически все источники финансирования НКО:

- **Небюджетные источники:**
  - коммерческие организации, выступавшие донорами и спонсорами, одними из первых пострадали от кризиса и отказались от сотрудничества или существенно сократили помощь НКО,
  - физические лица в условиях падения дохода и негативных ожиданий сократили размер и частоту своих пожертвований,
  - фандрайзинговые офлайн-проекты (ярмарки, марафоны, благотворительные мероприятия, сбор средств через ящики для сбора пожертвований и пр.) заморожены,
  - акцент благотворительности сместился на более актуальную проблематику, связанную с эпидемической ситуацией (помощь медицинским центрам, закупка средств защиты и оборудования и пр.).
- **Бюджетные источники:**
  - многие полученные гранты на проведение мероприятий, летних школ и других офлайн активностей «подвисли» на неопределенный срок,
  - снизился объем получаемых субсидий из городского бюджета из-за невозможности оказания многих социальных услуг,

- Коммерческая деятельность НКО:
  - ухудшилось материальное положение благополучателей, часть из которых оказались не способны оплачивать услуги, предоставляемые НКО,
  - сократились или прекращены продажи продуктов и услуг НКО.

*«В значительной мере наши жертвователи – работники малого и среднего бизнеса, которые в ближайшее время не смогут продолжать жертвовать. Пожертвования от компаний также временно приостановлены из-за пандемии и ее финансовых последствий».* (42)

*«Из-за невозможности проводить запланированные мероприятия в первоначальном офлайн-формате присутствует риск замораживания средств, полученных по грантовым проектам, и, как следствие, приостановления деятельности программы».* (32)

*«В связи с карантином отменены все офлайн-фандрайзинговые мероприятия – благотворительные ярмарки, швейные мастерские, акции по сбору помощи в гипермаркетах (в год они приносят более 2 млн. рублей). Поставлено под вопрос проведение благотворительных забегов, которые приносят в среднем около 2 млн. рублей в год».* (42)

*«В условиях экономического кризиса ... частные благотворители фокусируются на адресных пожертвованиях на лечение и реабилитацию (как правило, именно эти направления помощи привлекают «эмоциональных» благотворителей)».* (40)

*«В первую очередь снизились пожертвования из-за ухода крупнейших доноров, а также за счет снижения со стороны частных жертвователей».* (37)

**ВЫЗОВ ГУМАНИТАРНЫЙ.** Новая ситуация потребовала от НКО значительного расширения объема и видов помощи своим подопечным.

- увеличение численности нуждающихся в помощи, а также рост необходимых объемов этой помощи.

*«Основным запросом от стационарных учреждений стало обеспечение и покрытие расходов на средства дезинфекции, маски и перчатки. Объем закупок и поставок существенно увеличился из-за обращений новых учреждений».* (39)

*«В связи с увеличением количества людей, нуждающихся в постороннем уходе и бытовой социальной помощи в случае болезни или карантина ухаживающих, появилась необходимость доставки продуктов и лекарств нуждающимся категориям граждан, находящимся в самоизоляции. С каждым днем увеличивается количество просьб не только о доставке продуктов за счет средств подопечных, но и прошений об оказании материальной помощи в приобретении продуктов. Очевидно, что количество таких запросов будет только расти».* (37)

- многие благополучатели НКО оказались группой риска по медицинским показателям – именно для них риск заболеть выше, а сама болезнь имеет более тяжелые последствия.

*«Многие наши подопечные находятся в статусе «экстренные» и «неотложные», и любое промедление в оказании им помощи может иметь печальные последствия». (38)*

*«Пациенты с муковисцидозом возглавляют группу риска по коронавирусу. Их легкие из-за болезни функционируют не более чем на 50%, заболевание коронавирусной инфекцией с еще большей вероятностью может привести к летальному исходу, чем у людей без муковисцидоза». (24)*

*«Пациенты с врожденными иммунопатологиями (одна из наиболее уязвимых групп риска в условиях пандемии), поэтому объем необходимой медикаментозной помощи может существенно возрасти» (19)*

- часть благополучателей НКО уязвимы по психологическим и социальным характеристикам и нуждаются в мерах дополнительной поддержки (психологическая и материальная поддержка, доставка продуктов и медикаментов, средств индивидуальной защиты).

*«В первую очередь у приемных детей ухудшается общее эмоциональное состояние, так как информация об опасном заболевании и вынужденная изоляция накладываются на их собственный травматический опыт ... В итоге может происходить повторная травматизация, активизироваться деструктивные способы совладания с тревогой». (42)*

*«Нельзя забывать о резком ухудшении эмоционального состояния старшего поколения, по факту запертого в стенах учреждений на неопределенный срок». (39)*

*«Дополнительные сложности для студентов были связаны с тем, что они оказались в условиях изоляции, которая особенно тяжело переносится людьми, привыкшими всю жизнь находиться в коллективе». (5)*

- ухудшилось материальное положение семей благополучателей, расширился круг подопечных, обратившихся в НКО за материальной помощью (заболел и оказался без работы член семьи благополучателя или сам благополучатель).

*«Среди трудностей, с которыми столкнулись наши семьи, а вслед за ними и мы, самая драматичная – это когда в семье особого ребенка или взрослого заболевают близкие, и он лишается поддержки. Когда родителей, например, госпитализируют, а человек с нарушениями развития, который не может жить самостоятельно, остается в квартире один...». (36)*

*«Ухудшилось и продолжает ухудшаться финансовое положение многих семей наших подопечных. Взносы родителей в ближайшей перспективе сократятся более чем вдвое, семьи стали сообщать о невозможности внесения средств при необходимости сохранить занятия». (4)*

- увеличились потребности благополучателей НКО в новых условиях жизни онлайн: доступ к интернету, оборудование для проведения онлайн занятий, получение новых навыков.

*«С момента объявления всеобщего карантина Фонд запустил акцию, в рамках которой идет экстренное обеспечение подопечных домов техническим оборудованием и интернетом для оперативной связи, а также организация*

*работы волонтеров в новом формате (видео-встречи, видео-приветы и т.д.)».* (39)

*«Однако это не везде возможно, поскольку не все интернаты, с которыми мы работаем, оснащены оборудованием и доступом в Интернет для этого, не во всех учреждениях администрация готова быстро реагировать на вызовы актуальной ситуации».* (27)

- подорожали зарубежные медикаменты и перевязочные средства из-за падения курса рубля (очень часто российских аналогов препаратов просто нет).

*«Экономический кризис обесценил финансовые резервы Фонда, в то время как цены на значительную часть лекарств, медтехники и работу специалистов стали дороже...».* (36)

*«Рост цен на необходимые медицинские товары составил в период с 1.03.2020 по 10.04.2020 гг. 30-50 % и продолжает неуклонно расти. Затраты на приобретение медицинских товаров – одна из двух основных статей затрат организации».* (28)

*«Практически все препараты, крема, мази, перевязочные материалы, которые жизненно необходимы подопечным Фонда, импортного производства. Аналогов, изготавливаемых в РФ, нет. Из-за падения курса рубля на закупку требуется как минимум на 18% больше средств, чем еще в середине февраля этого года».* (7)

- система здравоохранения переведена в «режим чрезвычайной ситуации»: благополучатели зачастую не могут получить медицинскую помощь, а плановые операции перенесены на отдаленное время и т.д.

*«У детей с ОВЗ прерван процесс реабилитации, отложены плановые госпитализации и другие медицинские вмешательства, что может негативно сказаться на их здоровье или динамике развития и вызывает дополнительную тревогу родителей».* (42)

- выросла нагрузка на работников некоммерческих организаций, которые стали работать в ситуации дефицита кадровых и иных ресурсов.

*«Существенно увеличилась нагрузка на действующих сотрудников организации, которые были вынуждены в кратчайшие сроки перевести всю деятельность на режим удаленной работы то время, как эмоциональное состояние детей, находящихся на карантине в детских домах, значительно ухудшилось».* (32)

*«Повысилась нагрузка на медицинских и немедицинских сотрудников хосписов (отсутствие волонтеров, ограничение коммуникации пациентов с близкими)».* (41)

**ВЫЗОВ МЕТОДИЧЕСКИЙ.** В условиях карантина многим НКО пришлось спешно разрабатывать новые методики работы с благополучателями или трансформировать прежние под дистанционный формат.

*«Идет перестройка работы информационного центра, так как ранее работа психологов и других специалистов проходила в очном формате. Сейчас психологи консультируют по Skype, телефону и в переписке. Эта работа требует серьезной*

*методической проработки, так как сложно наладить онлайн-взаимодействие с детьми младшего возраста/с нарушениями развития». (42)*

*«Усугубляющим фактором, который накладывается на все описанные сложности, стала онлайн-учеба приемных детей ... У приемных детей, как правило, снижена учебная мотивация и не развиты навыки самостоятельной учебы». (42)*

*«Постоянно приходится преодолевать технические трудности, изобретать какие-то педагогические приемы, пробовать в работе с детьми новые методы, сутками работать, чтобы подготовить материалы и пособия к занятиям, но главное, что мы сохранили связь с семьями, с нашими воспитанниками и переживаем трудные времена вместе». (36)*

**ВЫЗОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ.** Невозможность для НКО осуществлять свою деятельность в прежних форматах:

- заморожены многие виды текущей деятельности – работа в ПНИ, домах престарелых, интернатах и пр.,
- ограничена работа волонтеров,
- сорваны или на грани срыва программы и проекты НКО,
- команда НКО – волонтеры, специалисты, эксперты – под угрозой распада.

В этих условиях возникла необходимость в оперативной перестройке работы всей команды некоммерческих организаций.

*«Реализация крупных системных проектов, без которых невозможно развитие и оказание полного цикла качественной адресной помощи и в финансировании которых чаще всех принимает участие именно бизнес, оказывается под большим риском». (40)*

*«Чтобы эффективно помогать нашим подопечным онлайн, нашим специалистам приходится проделывать огромную методическую работу, искать новые форматы взаимодействия и помощи. Команда работает очень интенсивно, стараясь не допустить ситуации, в которой кто-то бы остался без поддержки». (12)*

*«По отношению к социальным проектам, безусловно, важнейшее изменение – это ограничение волонтерской деятельности в больницах из-за карантина. Сейчас удается часть волонтеров переформатировать в удаленное участие и иные форматы, доступные в нынешней ситуации». (15)*

**ВЫЗОВ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ.** Для сотрудников НКО характерно чувство повышенной ответственности за своих подопечных: они отчетливо понимают, что даже небольшой перерыв в работе НКО может привести к нивелированию результатов многолетней деятельности команды, резкому ухудшению положения своих благополучателей. Это накладывает серьезный отпечаток на психологическое состояние коллективов, работающих в социальной сфере.

*«Приемные семьи, которых карантин застал на этапе адаптации после приема ребенка или в период какого-то иного семейного кризиса, испытывают особый стресс и попадают в группу риска по возврату ребенка под опеку государства или по применению насильственных воспитательных практик» (42)*

*«Чтобы эффективно помогать нашим подопечным онлайн, нашим специалистам приходится проделывать огромную методическую работу, искать новые форматы взаимодействия и помощи. Команда работает очень интенсивно, стараясь не допустить ситуации, в которой кто-то бы остался без поддержки».* (12)

**ВЫЗОВ КАДРОВЫЙ.** В условиях кризиса у руководителей НКО нет ресурсов для привлечения дополнительных сотрудников, сохранения/повышения оплаты труда при резком повышении нагрузки. Также проблематичным становится привлечение к работе высококвалифицированных специалистов, в то время как потребность в их услугах только возрастает.

*«Под риском оказывается и инвестирование в ресурсы — как человеческие, необходимые для выполнения высококвалифицированных задач, так и административные, требуемые для реформирования инструментов фандрайзинг».* (40)

*«Специалисты, готовые работать с бездомными особенно в такое критичное время для нашей страны, являются крайне ценными. Этих уникальных узкопрофильных специалистов практически невозможно заменить. В условиях непредсказуемости развития сценариев развития ситуации, связанной с распространением коронавирусной инфекции, важно обеспечить работу команды, обеспечивающей работу направления помощи бездомным».* (37)

*«Педагогический коллектив ... уникален, и мы ощущаем критически важным сохранить его, не потерять наших специалистов, многие из которых – признанные эксперты в психолого-педагогической сфере. Снижение зарплат – трудный шаг, но альтернативой вскоре может стать закрытие организации».* (36)

**ВЫЗОВ АДМИНИСТРАТИВНЫЙ.** Административные расходы НКО в условиях кризиса становятся непосильными для самих организаций, в условиях сокращения финансовых поступлений они часто перестают укладываться в установленные законом 20 %. Спонсоры традиционно сокращают в первую очередь оплату административных расходов, среди которых:

- аренда помещений и складов для хранения медикаментов и оборудования,
- оплата труда административного персонала.

*«Мы лишились нашего основного административного донора, благодаря которому была возможность выплачивать зарплату штатным сотрудникам Фонда и специалистам, участвующим в отдельных проектах, а также аренду офиса и склада. Все штатные сотрудники потеряли 80% зарплаты. Также Фонд может лишиться офиса и склада, где хранятся кислородное оборудование, антибиотики, средства индивидуальной защиты и реквизит для проведения благотворительных мероприятий».* (24)

*«Фонд практически лишается финансирования на администрирование своих программ. Необходимы средства на оплату труда бухгалтера, координатора программ, фандрайзера, оплату технических средств и расходных материалов, бухгалтерских программ и т.д. Отсутствие средств на административные расходы ставит под угрозу деятельность организации».* (8)



## РЕАКЦИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

В условиях кризиса НКО придерживаются четырех базовых стратегий трансформации деятельности:

1. **Модификация и расширение деятельности.** Такие НКО не отказываются ни от одного из своих направлений работы, лишь трансформируя ее форму. Зачастую им приходится расширять спектр своей помощи, если их благополучатели сталкиваются с новыми проблемами в условиях карантина. Дистанционный формат работы нередко приводит к увеличению численности благополучателей НКО в границах своих целевых групп.

*«Мы планируем набирать на занятия новых детей из числа тех, что ждут своей очереди и готовы заниматься дистантно. Соответственно, когда Центр вернется к прежним объемам педагогической работы в очном формате, скорее всего, окажется, что у нас больше воспитанников, чем было до карантина».* (36)

*«Чтобы сохранить мотивацию студентов к обучению в новых сложных условиях, потребовалось не только организовать проведение качественных занятий по предметам школьной программы, но и перевести уже существующие «клубные» занятия в формат онлайн (литературный клуб, киноклуб, исторический клуб, английский клуб), а также ввести новые занятия, позволяющие поддерживать здоровье и бодрую атмосферу в Центре (йога и физкультура онлайн). Также некоторым студентам ввиду невозможности работать во время карантина (так как многие из них работают на предприятиях общепита или курьерами) потребовалась помощь с покупкой продуктов питания, которую также начал оказывать Центр».* (5)

2. **Оптимизация деятельности.** Такие НКО четко расставляют приоритеты: в каких проектах временное сворачивание деятельности не приведет к драматичным для благополучателей и НКО последствиям, а какие проекты невозможно заморозить и приостановить. В соответствии с этими решениями перераспределяются и ресурсы НКО.

*«Всё вместе привело к тому, что был отложен до лучших времен ряд проектов (помощь бездомным, помощь отделению для новорожденных с нефрологическими патологиями больницы имени Сперанского, по помощи другим НКО)».* (35)

*«Запланированное на начало-середину 2020 года расширение регионов присутствия программы приостановлено на неопределенное время».* (32)

*«В условиях нынешнего кризиса мы вынуждены урезать программы помощи соразмерно падению уровня пожертвований».* (1)

3. **Заморозка деятельности.** Приостановка деятельности НКО из-за ее невозможности в текущей ситуации. Приоритетом руководства организации в этих условиях становится сохранение команды в работоспособном состоянии, чтобы полностью возобновить работу, когда это станет возможным.

*«Сейчас [название организации] как будто корабль, вмерзший во льды. И растопить лед нам не под силу. Надо ждать, пока лед сойдет. И это ожидание – самое трудное. Нам предстоит «зимовка». Сам корабль должен остаться в надлежащем и рабочем виде. Команде корабля нужно многое делать, чтобы*

*переждать, чтобы в своё время встать по своим местам, завести двигатель и поплыть дальше своим курсом». (26)*

*«Проект по верификации американских пациентских гайдлайнов находится под угрозой закрытия ввиду резкого скачка курса доллара (оплата в долларах США)». (30)*

4. **Расширения сотрудничества.** Консолидация усилий НКО, активный обмен опытом и ресурсами, более активные коммуникации и сотрудничество.

Ключевые формы трансформации работы НКО:

1. Перевод уже наработанных методов работы НКО в дистанционные форматы:

- разработка и внедрение методик дистанционного обучения и поддержки благополучателей,
- создание онлайн курсов,
- закупка и установка оборудования для дистанционной работы,
- модернизация сайтов НКО для работы в диалоговых форматах,
- введение онлайн консультирования,
- внедрение методов телемедицины,
- и др.

*«Из-за принятых в связи с COVID-19 карантинных мер работа Фонда перешла в онлайн. Это коснулось и работы с подопечными: все консультации врачей, реабилитологов, юристов и психологов происходят посредством Интернета». (7)*

*«Мы переводим нашу работу в формат онлайн. Мы поддерживаем наших подопечных из ПНИ по видеосвязи и организовали ежедневные онлайн-занятия для участников наших программы». (12)*

*«Фонд максимально перевел программы в режим онлайн: дистанционное консультирование, сопровождение, программы обучения и вебинары по медицинским аспектам». (16)*

2. Внедрение новых видов помощи и поддержки:

- введение новых актуальных курсов, например, ухода за тяжелобольными, психологической поддержки в условиях изоляции и пр.,
- формирование команд быстрого реагирования для экстренной помощи благополучателям,
- переход на работу по экстренному графику (например, увеличение помощи бездомным, доставка бесплатной готовой еды и пр.),
- расширение круга благополучателей.

*«Ангар спасения» перешел на график экстренной работы: открывается на час раньше, в 9:00. Если раньше питание выдавалось 1 раз в день во время обеда, то сейчас людям раздают еду весь день. Чтобы соблюдать дистанцию между людьми по требованиям санитарной безопасности, в «Ангар спасения» теперь пускают только по 15 человек». (37)*

*«Нам пришлось создавать команду быстрого реагирования из волонтеров, готовых экстренно поддерживать наших воспитанников в таких ситуациях, сопровождать их надомно. В основном это наши же собственные сотрудники, но есть и внешние социальные волонтеры, которых мы находим, обучаем и координируем». (36)*

*«Расширяется работа горячей линии информационного центра «Дети в семье»: внедрена опция психологических консультаций на тему коронавируса (работа с тревогой, страхами, семейными конфликтами на карантине, запросами о том, как обсуждать вирус с ребенком и др.)». (42)*

3. Оптимизация административных расходов, в т.ч. перевод административного персонала на дистанционный форму работы, отказ от аренды помещений (если это возможно).

*«Еще до объявления режима самоизоляции руководством Фонда было принято решение о сокращении операционных расходов в пользу обеспечения новых потребностей целевых программ. Так, с апреля прекращена аренда офиса, все сотрудники переведены в удаленный режим с переориентацией должностных обязанностей и увеличением нагрузки» (39)*

*«Мы свели административные расходы до минимума, перевели работу офиса на удаленный режим, перевели в онлайн группу психологической помощи, но не можем отказаться от аренды офиса и выплаты зарплат со всеми налогами и отчислениями». (2)*

*«Мы сильно сократили административные расходы Центра, перестали закупать оборудование для очной работы, отказались от оплаты питания сотрудников, продумываем план снижения объема фонда заработной платы (снижения зарплат всем сотрудникам)». (36)*

4. Поддержка команды НКО. Психологическая поддержка команды: онлайн планерки, онлайн бары и онлайн вечеринки для членов команды.

*«Мы сейчас изменили систему нашей работы с координаторами. Оказалась очень эффективной супервизорская поддержка. Мы перешли в онлайн-формат и превратили нашу работу в широкую сетку встреч, где может проявляться активность и волонтеров, и координаторов. Координаторы постоянно получают поддержку от супервизоров». (26)*

5. Объединение и кооперация НКО: создание и расширение ассоциаций НКО, активный обмен опытом, выпуск медичек по работе в условиях кризиса, регулярные zoom-конференции с участием представителей НКО из разных регионов/разных направлений работы и пр.

Главными рисками некоммерческого сектора в условиях кризиса являются:

1. **Потеря команды и работоспособности НКО.** Команда является для НКО носителем уникальных методик, практики и опыта. В условиях кризиса актуализируются факторы, угрожающие сохранности команды – снижение финансовой поддержки НКО, сворачивание многих проектов, падение заработной платы специалистов, нарастающая неопределенность развития ситуации в целом. Утрата команды – это утрата уникальных знаний. Для восстановления прежних практик потребуется существенный временной ресурс.
2. **Разрушение системы помощи благополучателям.** Некоммерческие организации выстроили целостную систему помощи и поддержки своих благополучателей, существенно повысив качество жизни наиболее незащищенных социальных групп. Разрушение этой системы социальной поддержки может иметь весьма драматичные последствия для благополучателей и членов их семей, а также перечеркнет многие реальные достижения и системные изменения последних десятилетий в сфере социальной помощи.

*«Наиболее сильное влияние кризис оказал на программу ..., которая занимается оказанием помощи потенциальным и состоявшимся замещающим семьям. Если Фонд остановит или уменьшит объем помощи замещающим семьям в текущих непростых внешних условиях, серьезно увеличится риск возвратов детей в сиротские учреждения». (42)*

*«Если сейчас мы окажемся в ситуации вынужденного сокращения числа сотрудников, мы не просто сократим объемы помощи, что само по себе критично, так как многие наши подопечные находятся в состоянии кризиса. Помимо этого, мы рискуем обрушить всю структуру организации, создаваемую и отлаживаемую годами, и потерять уникальные кадры, потому что люди, конечно, не могут себе позволить работать без зарплаты». (14)*

*«Мы не будем закрывать ни одно из направлений работы, так как тогда все те результаты и системные изменения, которых удалось добиться за последние пять лет, будут нивелированы, и мы рискуем очень сильно «откатиться» назад в сфере медицинской и социальной помощи...». (41)*

*«При этом уменьшать объем услуг мы не можем себе позволить. Оставлять семьи с особыми детьми без поддержки в ситуации изоляции нельзя никак. Если это произойдет, мы вернемся к тому, с чего все начиналось 30 лет назад, и порушим не только жизни конкретных людей, но и уникальную систему помощи, которую мы скрупулезно выстраивали многие годы». (36)*

## Выводы

1. Некоммерческие организации одними из первых приняли удар кризиса, который предъявил к ним три системных вызова:
  - a. резкое сокращение финансовой базы из-за ухудшения экономического положения основных спонсоров НКО – бизнеса и физических лиц, а также невозможности проведения запланированных благотворительных мероприятий,
  - b. существенный рост потребностей благополучателей НКО как по объему помощи, так и по видам услуг, а также существенный рост стоимости этих услуг,
  - c. необходимость оперативной перестройки всей работы НКО из-за карантинных ограничений.
2. НКО сумели оперативно адаптироваться к новым реалиям. Часть из них не сократили объемов своей работы, оптимизировав свои расходы и оперативно адаптировав методики к онлайн форматам. Другие по-новому расставили приоритеты, поставив на паузу одни проекты и сместив акцент помощи на другие группы благополучателей. Третьи акцентировали свои усилия на сохранении команды до наступления более благоприятной ситуации.
3. В условиях кризиса НКО перешли на работу в экстренном формате: интенсификация деятельности в условиях сокращения ресурсной базы. Такой формат работоспособен на короткий период, но без дополнительной поддержки приведет к истощению ресурсов организаций, потере эффективности, психологическому выгоранию команд.
4. Внутриотраслевым сообществом предложены несколько инструментов поддержки НКО в условиях кризиса: создание объединений и ассоциаций НКО, разработка и распространение методичек по работе в условиях кризиса, обмен опытом и ресурсами, более активное сотрудничество различных организаций.
5. Критическими рисками для НКО являются потеря команды и разрушение выстроенной организацией системы социальной помощи. В настоящее время представители некоммерческого сектора крайне озабочены этими рисками, и в случае их реализации прогнозируют серьезное ухудшение состояния своих благополучателей, а также утрату системных изменений последних десятилетий в сфере социальной помощи.