БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

УПРАВЛЕНИЕ НКО В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН: ПРИОРИТЕТЫ И ВЫЗОВЫ

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

УПРАВЛЕНИЕ НКО В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН: ПРИОРИТЕТЫ И ВЫЗОВЫ

Июль, 2025 г.

Автор-составитель
Алексей Бодунген

Идея и финансовая поддержка
Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Издательская группа
Валерия Чернякина
Евгений Митянин
Марианна Максимова
Софья Ройтман

Благотворительный фонд
Владимира Потанина
125375, Москва,
муниципальный округ Тверской,
ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18
fondpotanin.ru
t.me/fondpotanin
vk.com/potaninfoundation

Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2025

© Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2025
© Бодунген А. Ю., 2025

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2025
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

5 Вступительное слово

Введение 6

7 НКО в современном контексте

Основные тренды и вызовы 8

12 Основные подходы к управлению НКО

Краеугольный камень: миссия 12

Управленческие концепции, модели и инструменты: вопросы выбора 15

23 Управленческое лидерство в НКО

Вместо заключения — будущее для НКО: стратегия или тактика? 25

26 Об авторе

Список источников 27

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Центр развития филантропии вновь обращается к теме управления некоммерческими организациями. Ей уже были посвящены несколько материалов:

1. Современный руководитель НКО: знания, навыки, компетенции
2. Управленческие компетенции руководителя НКО
3. Преемственность в НКО
4. Проблема качества управления в некоммерческом секторе

Однако вопросы управления на прикладном и теоретическом уровнях всегда многогранны и актуальны, как социальные эффекты, которых НКО помогают достигать.

Как и в большинстве публикаций Центра развития филантропии, читателям предложен обзор трендов и зон внимания, а также практические рекомендации по улучшению качества управления некоммерческими организациями. Важную роль здесь играет опыт автора: Алексей Бодунген руководит НКО и работает экспертом-консультантом практически с момента зарождения российского третьего сектора, поэтому все советы «опробованы на себе».

Особенность дайджеста также в том, что изменения социального и экономического контекста рассматриваются как окно возможностей для некоммерческих организаций.

Большинство вызовов стали новой нормой. Недостаток финансирования и квалифицированных кадров, усиление регулирования сектора, необходимость успевать за цифровой трансформацией и сменой поколений, обеспечивать прозрачность.

Но одновременно у НКО есть конкурентные преимущества, которые позволяют преуспевать, а не выживать. Аналогично тому, как инновационные стартапы рассматривают синдром дефицита внимания и гиперактивности с точки зрения предпринимательского потенциала и способности быстро генерировать идеи, некоммерческие организации могут превращать свои особенности в сильные стороны. Активно вовлекать в деятельность и в управление приверженцев миссии. Отвечать на запрос молодого поколения на сопричастность и социальную справедливость. Трансформировать бизнес-модели, создавать гибкие организационные структуры, быстро учиться и адаптироваться.

Мы надеемся, что дайджест дополнит библиотеку полезных методических ресурсов для организаций, которым важно делать мир лучше и сохранять эффективность в любых меняющихся условиях.

Центр развития филантропии
Благотворительного фонда Владимира Потанина

ВВЕДЕНИЕ

Мир, в котором мы живем, стремительно меняется на наших глазах.

Для многих это не стало большим сюрпризом, в конце концов, перемены сопровождают нас всегда. Но их нарастающая скорость и масштаб, которые мы можем наблюдать практически во всех сферах, действительно впечатляют. В наши неспокойные времена, когда уровень неопределенности почти «зашкаливает», особенно возрастает значимость некоммерческих организаций, которые в силу своей природы ориентированы на превращение добрых намерений в конкретные дела и полезные для общества результаты.

Некоммерческий сектор традиционно способствует развитию гражданского общества, обеспечению социальной справедливости и предоставлению важных для общества услуг там, где государство или коммерческие организации не справляются[1].

Некоммерческими организациями движет стремление сделать мир лучше. И многим НКО на этом пути препятствия встречаются чаще, чем поддержка. Особенно когда «правила игры» во многих сферах меняются.

Приступая к составлению этого дайджеста, я исходил из подтвержденной собственным (и не только) опытом убежденности в том, что одних только отлаженных процессов, современных технологий и эффективных инструментов явно недостаточно, чтобы организация могла противостоять вызовам и успешно продвигаться к достижению своих целей.

Часто решающим фактором становится природа самой организации: ее структура, принципы работы, объединяющие сотрудников и волонтеров, способность учиться на опыте и извлекать уроки из успехов и неудач, а также методы реагирования на внешние вызовы и внутренние кризисы. Именно эта убежденность определила подбор концепций, моделей и подходов, собранных в данном дайджесте.

Буду искренне рад, если читатели найдут здесь полезные идеи, практические советы или просто воспользуются приглашением поразмышлять над тем, что именно может сделать их организацию сильнее и полезнее для общества.

[1] Salamon L. M. & Anheier H. K. (1996). The Nonprofit Sector: A New Global Force. JHU, Institute for Policy Studies, vol. 21. URL: https://www.amazon.com/Emerging-Nonprofit-Sector-Overview-Non-Profit/dp/0719048729

НКО В СОВРЕМЕННОМ КОНТЕКСТЕ

Российский некоммерческий сектор с начала 90-х годов прошел путь интенсивного становления и за последние тридцать с лишним лет добился значительных успехов:

Институализацию третьего сектора можно считать свершившимся фактом. Сектор, который ранее состоял из ограниченного числа организаций, находившихся на грани устойчивости, превратился в полноценное сообщество. Он создал собственные организационные, правовые и информационные структуры поддержки, освоил эффективные механизмы партнерства внутри сектора и выстроил конструктивные взаимоотношения с государственными органами, бизнесом и другими сообществами, включая академические и экспертные круги. Благодаря этому сектор стал играть заметно более значимую роль в формировании государственной политики.

Некоммерческие организации стали заметной частью российской экономики. В 2024 году вклад некоммерческих организаций в ВВП России составил 1,65 %, превысив 2,8 трлн рублей (по данным Росстата и Минэкономразвития)[2].

Заметная вовлеченность граждан в деятельность и поддержку НКО. В последние годы уровень вовлеченности населения в деятельность тех или иных НКО находится в пределах 24–28 %[3].

Разнообразие подходов к поддержке. В России увеличивается число частных и корпоративных фондов, расширяется количество государственных грантов, а также развивается поддержка некоммерческих организаций в нефинансовой сфере.

Профессионализация сектора. Продолжает развиваться инфраструктура обучения сотрудников некоммерческих организаций, которая охватывает как отдельные курсы различной сложности, так и образовательные программы в вузах. В стране появились новые профессии, характерные именно для работы НКО, такие как фандрайзер, грант-менеджер, специалист по работе с волонтерами и т. д.

В секторе сегодня представлены практически все типы организаций. Россия практически сравнялась по разнообразию организаций со странами и регионами, где третий сектор имеет более продолжительную историю развития. Кроме уже традиционных для нашей страны организаций, растет число фондов целевого капитала, социальных предприятий, специализированных исследовательских и аналитических центров, сфокусированных именно на работе в НКО.

Ориентация на внедрение инноваций. Некоммерческие организации всегда были чувствительны к новым подходам, технологиям и инструментам и все более уверенно используют их в своей повседневной работе. А некоторые инновации, такие как современная система паллиативной помощи, интерактивные методы обучения, программная оценка, современные технологии групповой работы (такие как Open Space Technology, WorldCafe, динамическая фасилитация и многие другие), получили распространение в России в значительной степени благодаря НКО, которые первыми занялись их продвижением.

Рост числа долгосрочных и масштабируемых проектов. Все больше некоммерческих организаций переходят от практики реализации отдельных мероприятий и краткосрочных

[2] В 2024 году вклад НКО в экономику России превысил 2,8 трлн руб. // Благотворительный фонд «Русфонд». URL: https://rusfond.ru/news/3849

[3] Сектор в цифрах: как изменились НКО за 30 лет. // АНО «АСИ». URL: https://asi.org.ru/2024/03/29/sektor-v-czifrah-kak-izmenilis-nko-za-poslednie-30-let/

проектов к запуску и развитию более долгосрочных программ, направленных на структурные позитивные изменения. Также для устойчивых НКО характерна тенденция к запуску успешных «домашних» программ за пределами своего региона.

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ[4]

Для эффективного управления НКО и обеспечения их устойчивости в долгосрочной перспективе критически важно понимать основные векторы развития сектора и осознавать набирающие силу вызовы, которые вскоре, если уже не сегодня, встанут перед некоммерческими организациями.

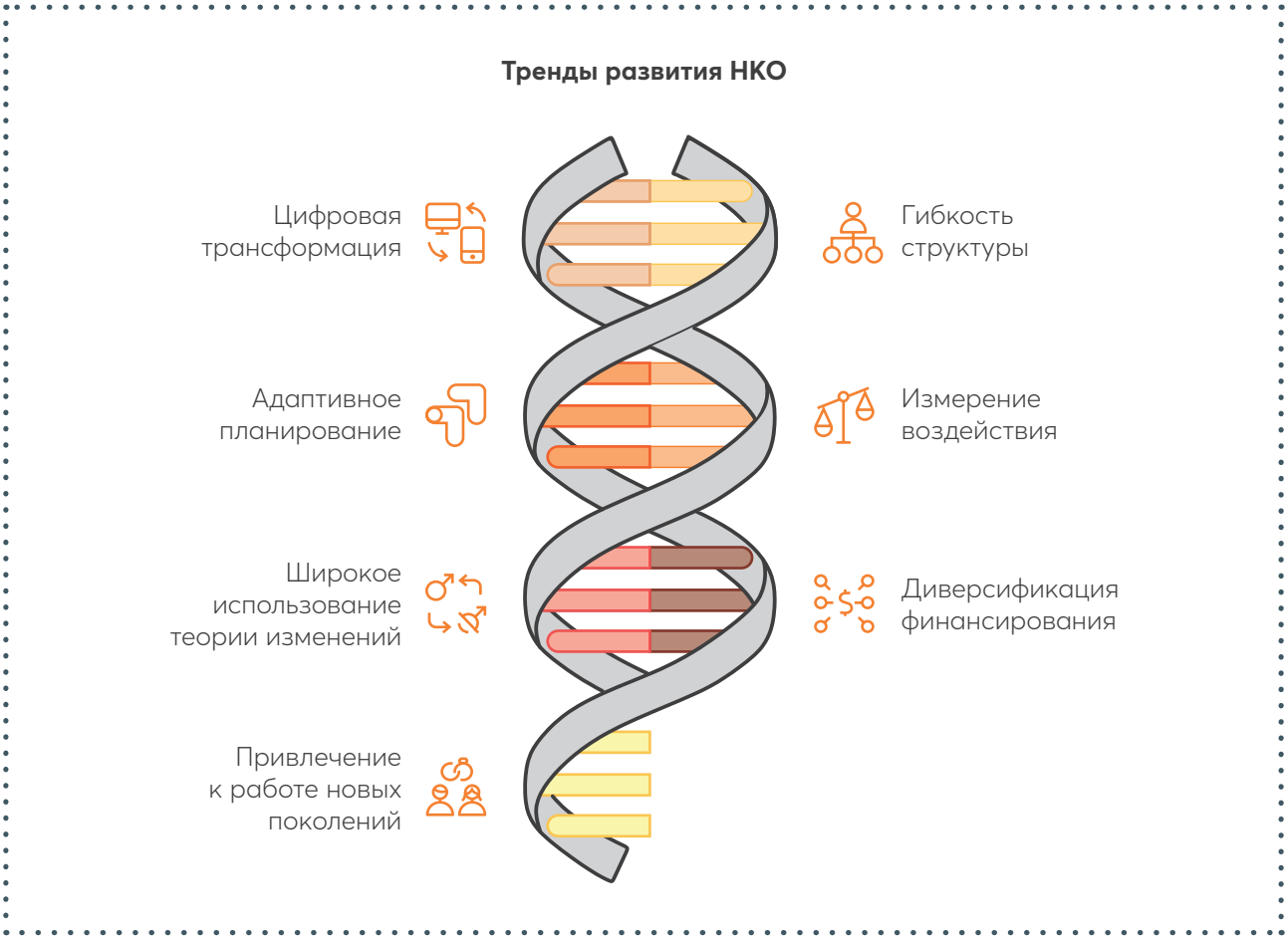

Рис. 1. Основные тренды развития некоммерческого сектора

Одним из таких доминирующих трендов в некоммерческом секторе является **цифровая трансформация**. И это не просто внедрение новых технологий, а фундаментальное изменение подходов к работе, взаимодействия с бенефициарами, донорами и общественностью.

[4] Данный раздел подготовлен с использованием аналитических и экспертных материалов, находящихся в открытом доступе на сайтах Агентства социальной информации https://asi.org.ru/, Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ «Высшая школа экономики» https://grans.hse.ru/, публикаций Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина https://fondpotanin.ru/library/analytics/, материалов, опубликованных на сайте Российской школы Теории поколений https://rugenerations.su/

Все активнее используют аналитику больших данных для оценки социального воздействия, искусственный интеллект для персонализации коммуникаций, блокчейн для повышения прозрачности фандрайзинга. НКО включают элементы виртуальной/дополненной реальности для создания новых программ. Вызов здесь заключается в необходимости постоянного обучения и переквалификации персонала, необходимости вложений в технологическую инфраструктуру, а также в обеспечении кибербезопасности и защиты данных. Трудности с этим могут испытывать небольшие НКО, которые часто сталкиваются с нехваткой ресурсов и недостатком экспертизы для полноценного освоения новых технологических возможностей.

Еще одним трендом является **переход от иерархических, командно-административных моделей к более гибким, горизонтальным и адаптивным структурам**. Вызовом для лидеров становится то, что теперь для них недостаточно просто отдавать распоряжения, они должны уверенно выступать в роли фасилитаторов, наставников и вдохновителей, создавая условия для самоорганизации и развития инициативы своих сотрудников.

Движение от планов, «высеченных в камне», к гибкому и адаптивному планированию. Вместо жестких планов многие организации переходят на концепцию «живых» стратегий, которые регулярно пересматриваются и корректируются в ответ на новые вызовы и возможности. Такой подход к стратегии «в режиме реального времени» предлагается Дэвидом ЛаПианой (о чем еще будет сказано в разделе о подходах к управлению) [5]. Вызовом тут является необходимость вовремя заметить «опасные» для реализации утвержденных планов ситуации и оперативно на них среагировать, скорректировав план или вовсе использовав альтернативные пути достижения целей.

Значимым трендом является **усиление требований к измеримости социального воздействия** и подотчетности. Доноры и жертвователи, будь то частные лица, компании или фонды, определенно не готовы финансировать «добрые намерения» или даже хорошие результаты. Ключевым становится вопрос о том, какие изменения произошли благодаря организации. Это вынуждает НКО разрабатывать достаточно сложные системы мониторинга и оценки, демонстрировать не только количество оказанных услуг или успешность проведенных мероприятий, но и качественные изменения в жизни своих целевых групп. Социальное воздействие практически всегда непросто измерить количественно, а разработка и внедрение систем мониторинга и оценки требуют значительных временных и финансовых затрат, а также специфических компетенций. Поэтому для НКО также существует риск «ориентации на простые показатели», когда организация начинает фокусироваться на том, что легко измерить, а не на тех изменениях, которые действительно важны с точки зрения ее миссии.

В продолжение предыдущего наблюдается тенденция роста внимания организаций к формированию теории изменений — инструмента, который, в отличие от традиционной Логической схемы (Logical Framework Approach, LFA), позволяет выстроить четкую и обоснованную цепочку причинно-следственных связей от ресурсов и действий к желаемым долгосрочным изменениям в обществе. Это дает возможность четче формулировать цели, более точно определять валидные индикаторы и в итоге корректнее производить измерение социального воздействия.

Изменение моделей фандрайзинга и диверсификация источников финансирования — это тренд, который уже много лет «держит пальму первенства» среди организаций сектора, также он присутствует и сегодня. Зависимость НКО только от грантов или от одного или двух крупных доноров становится все более рискованной ситуацией. Многие НКО уже сейчас достигли впечатляющих результатов в освоении новых подходов: от краудфандинга и регулярных онлайн-пожертвований до социального предпринимательства и создания гибридных моделей, где часть деятельности приносит доход. Однако эта тенденция сопровождается

[5] La Piana D. (2018). The Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid-Response World. URL: https://www.amazon.com/Nonprofit-Strategy-Revolution-Real-Time-Rapid-Response/dp/1684421802

вызовом, связанным с необходимостью развития внутри НКО предпринимательских навыков, хорошего уровня понимания рыночных механизмов и управления коммерческими рисками, что не всегда соответствует традиционной некоммерческой культуре. Кроме того, конкуренция за пожертвования также усиливается, поскольку растущее количество организаций борются за внимание ограниченного числа доноров.

Один из значимых трендов, особенно в контексте будущего некоммерческого сектора — это **учет в работе НКО процесса смены поколений** и их вовлечения в «орбиту» НКО. Активное участие зумеров (Generation Z)[6] и последующих поколений в филантропической деятельности достаточно серьезно меняет правила игры для НКО как работодателя и/или организации, ориентированной на привлечение волонтеров. Эти молодые люди, выросшие в условиях цифровой доступности информации, ориентированы на ценности, прозрачность, аутентичность и возможность видеть непосредственное влияние своих действий. Они предпочитают цифровые каналы коммуникации, ожидают быстрой и честной обратной связи и готовы участвовать в проектах, которые резонируют с их личными убеждениями. Вызов для НКО состоит в адаптации своих коммуникационных стратегий, методов привлечения волонтеров и доноров, а также в создании инклюзивной, гибкой и дружелюбной организационной культуры, способной привлечь и удержать талантливых молодых специалистов. Это опять же требует переосмысления традиционных иерархий, внедрения более горизонтальных структур и активного использования геймификации, интерактивных форматов вовлечения, гибкого подхода к распределению рабочего времени, создания дистанционных рабочих мест.

Вызовы для российских НКО

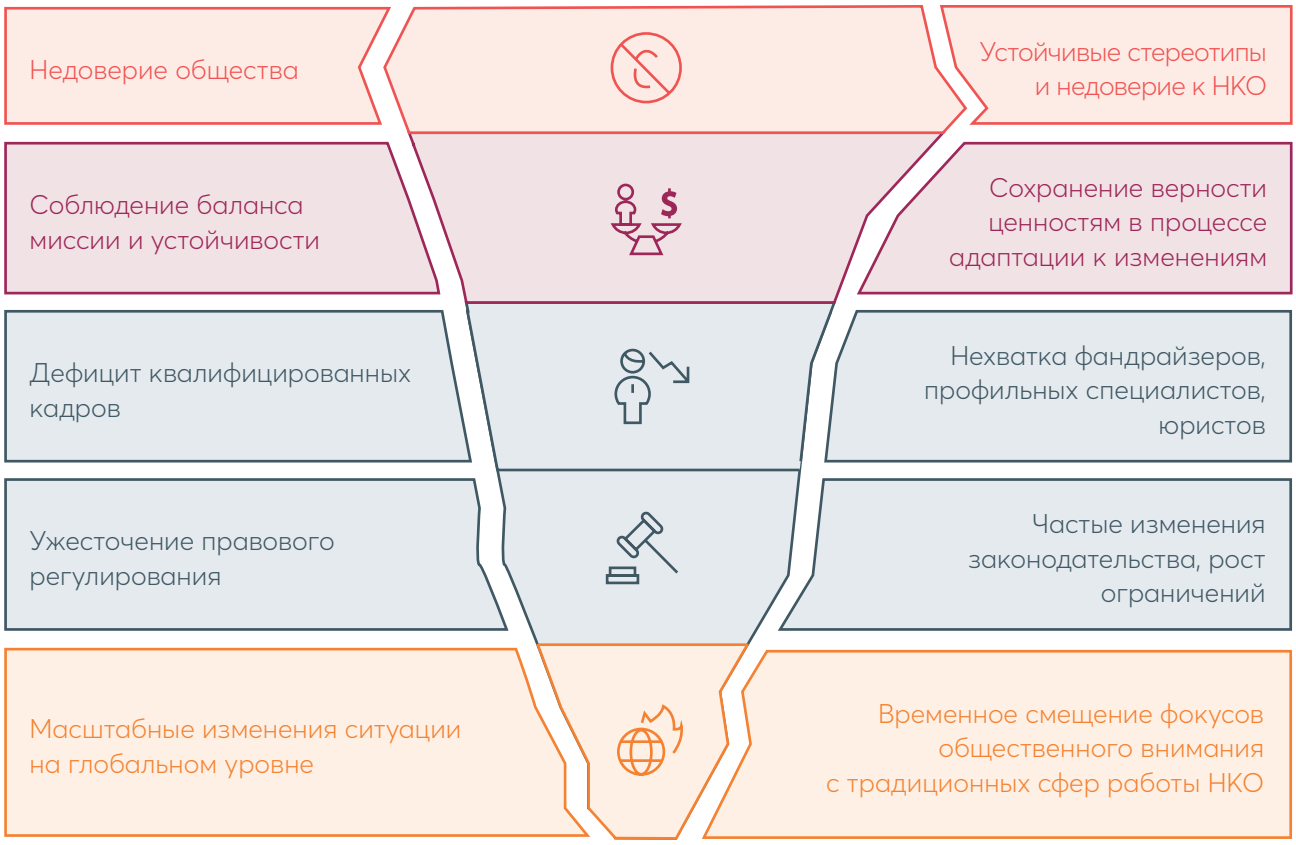

Рис. 2. Проблемные области, усложняющие работу НКО

[6] Зумерами в Теории поколений называют молодых людей, родившихся примерно с 1997 по 2010 год.

Кроме перечисленных вызовов, наиболее значимыми для НКО сегодня, пожалуй, являются следующие.

Недоверие и стереотипы, существующие в обществе. Несмотря на некоторые позитивные изменения в этой сфере, все еще сохраняются достаточно устойчивые стереотипы и недоверие к деятельности НКО. Преодолеть барьеры недопонимания можно, только демонстрируя открытость, прозрачность деятельности, социальные результаты, выстраивая активную, честную и постоянную коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами и с обществом в целом.

Поддержка баланса между приверженностью миссии и устойчивостью, в том числе финансовой, в долгосрочной перспективе. Как отмечает Джим Коллинз, «великие организации сохраняют верность своим ключевым ценностям, одновременно адаптируя практические стратегии к меняющемуся миру»[7]. В реальности многие российские НКО живут от гранта до гранта. В такой ситуации ключевой задачей могут стать: создание «подушки безопасности» для обеспечения достаточного периода деятельности между грантовым финансированием, активная работа по поиску альтернативных источников финансирования или развитие приносящей доход деятельности. Но все это, даже при условии сиюминутной привлекательности, не должно вступать в противоречие с миссией организации.

Дефицит квалифицированных кадров. Несмотря на некоторый рост интереса к работе в НКО, сектор все еще испытывает нехватку профессиональных фандрайзеров, специалистов социальной и психологической помощи, юристов, специалистов по оценке. А общее сокращение рынка труда является также и общероссийским вызовом. Так что конкуренция за квалифицированных специалистов высока и вряд ли в ближайшем будущем пойдет на снижение. Ключевую роль здесь играет повышение квалификации сотрудников с помощью образовательных программ, доступных в России через ресурсные центры, учебные заведения и различные обучающие проекты.

Ужесточение нормативно-правового регулирования. Законодательство регулярно обновляется, что часто создает дополнительные трудности: растет число ограничений на различные виды деятельности, увеличиваются риски при международном сотрудничестве и усложняются процедуры обязательной государственной отчетности. Руководители НКО должны постоянно отслеживать изменения в законодательстве и обеспечивать юридическую грамотность своей организации, чтобы предотвратить возможные риски как для самой организации, так и для своих коллег и себя лично.

Для некоммерческого сектора заметным вызовом могут стать **последствия изменений**, все очевиднее **проявляющиеся в современном мире**: пересматриваются подходы к преодолению проблем в экономической, политической, гуманитарной и иных сферах, повышается интерес к упрощенным решениям на фоне углубляющихся разногласий. Опыт подсказывает, что в периоды масштабных трансформаций вопросы социального развития, экологии и других традиционных направлений работы НКО временно уступают место в общественном сознании иным актуальным запросам. В результате организации могут столкнуться со снижением уровня поддержки, сложностями в реализации проектов и с необходимостью более «тонкой подстройки» при взаимодействии с институтами власти и бизнес-сообществом.

В целом можно сказать, что сегодня НКО находятся на перепутье, где традиционные подходы сталкиваются с новыми реалиями. Успех будет зависеть не только от их способности адекватно реагировать на существующие и предстоящие тренды и вызовы, но и от твердого решения запустить собственные процессы трансформации, чтобы активно формировать свое будущее, — используя инновации, создавая сильные партнерства и эффективно взаимодействуя с новыми поколениями, которые привносят свежую энергию и новые подходы в некоммерческий сектор.

[7] Дж. Коллинз. От хорошего к великому. — 25 изд. — Москва: МИФ, 2019. — С. 164–167.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ НКО

КРАЕУГОЛЬНЫЙ КАМЕНЬ: МИССИЯ

Определить точную или хотя бы приблизительную дату, когда миссия начала сознательно использоваться в работе некоммерческих организаций, практически невозможно. Однако можно с уверенностью утверждать, что миссию уже с середины XIX столетия активно использовала одна из старейших международных НКО — Молодежная христианская ассоциация (YMCA)[8]. Сегодня их миссия звучит так: «Воплощать в жизнь христианские принципы посредством реализации программ, направленных на укрепление духа, разума и тела каждого»[9].

Что же касается структурированного, даже философского подхода к миссии, одним из пионеров тут, несомненно, является японская легенда управления — предприниматель Коносукэ Мацусита, основатель компании Matsushita Electric, более известной в России как Panasonic. Мацусита в начале 30-х годов прошлого века одним из первых стал продвигать мысль о том, что компания может и должна иметь более высокие цели, чем просто извлечение выгоды для своих хозяев. Он сформулировал четыре составляющих миссии, которой следует его компания:

1. Служение обществу, которое выражается в производстве качественных товаров по приемлемым ценам.

2. Справедливость и честность как в ходе ведения бизнеса, так и в личной жизни.

3. Коллективный труд всех в компании на общее благо в атмосфере взаимного доверия.

4. Постоянное совершенствование для мира и процветания.

Идеи Мацуситы, представленные в книгах «Философия менеджмента» и «Миссия бизнеса», во многом стали основой концепции «социальной ответственности бизнеса». И хотя он создал и развивал коммерческую компанию, его взгляд на роль и значение миссии полностью актуален для любой некоммерческой организации.

Как заметил Питер Дракер, один из отцов-основателей современного менеджмента, единственное, что отличает некоммерческие организации от коммерческих, — это то, что их прибыль определяется не в деньгах, а в изменениях, которые НКО привносят в жизни людей и общества. И чем лучше они в этом преуспевают, тем они «прибыльнее»[10]. Он вообще считал «трансформационную» функцию некоммерческой организации основной, поэтому настаивал, что миссия должна, подобно компасу, четко указывать на конкретные изменения, ради которых существует и работает НКО.

Российские специалисты чаще всего также связывают миссию с предназначением и долгосрочными целями НКО, например: «…термин "миссия" (от лат. missio — отправление, посылка) означает сверхцель организации и смысл ее существования. Она есть модель тех позитивных

[8] YMCA была создана в 1844 г., в течение 10 лет после создания уже стала международным движением. В России отделение YMCA работало с 1900 г.

[9] Mission // YMCA World URL: https://www.ymca.int/who-we-are/the-worldwide-ymca-movement/the-ymca-history/mission/

[10] Drucker P. F. (1990). Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. N. Y.: HarperCollins. URL: https://www.harpercollins.com/products/managing-the-non-profit-organization-peter-f-drucker?variant=32205675528226

изменений в социуме, которые должны произойти после достижения организацией своих целей. В миссии отражается адресная помощь кому-то в чем-либо, осуществляемая вполне определенным образом»[11].

Итак, попробуем перечислить основные характеристики и компоненты миссии, важность которых признавали ведущие специалисты по управлению НКО.

Предназначение. Организация формируется в тот момент, когда человек или группа людей осознает необходимость изменений и появляется решимость воплотить их в жизнь своими действиями. Миссия должна говорить о том, ради чего организация существует и какое именно общественное благо она призвана создавать или увеличивать в ходе своей деятельности. Этим благом может быть сохранение детей в родной семье; условия для раскрытия потенциала каждого талантливого подростка; единый мир для слепоглухих и зрячеслышащих; гармония в отношениях человека с природой и многое другое. Ключевая идея в том, что миссией необходимо четко определить сферу, на которую направлены все трансформирующие усилия организации.

Для кого работает организация. Иногда предназначение НКО достаточно ясно говорит о ее благополучателях. Если же это не так, в миссию следует включить указание на целевую группу — людей, для которых критически важны изменения, производимые организацией.

Что организация делает. И это скорее не о конкретных программах, а о выбранном направлении/направлениях деятельности: предоставление возможностей для обучения; доступная помощь — социальная, правовая, медицинская, психологическая, информационная или какая-либо иная; поддержка инициатив (гражданских, творческих, исследовательских).

Несмотря на то что сегодня обучение по всем аспектам деятельности НКО широко доступно, а в России действуют сотни информационных ресурсов, библиотек, методических центров для некоммерческих организаций, практическая ценность миссии очевидна не для всех. Конечно же, не без причины. По собственному опыту и опираясь на опыт многих НКО, с которыми довелось поработать в качестве тренера, фасилитатора или консультанта, я вижу, что текущие проблемы и трудности способны оттянуть на себя значительную часть внимания руководителей, ответственных за поиски путей их преодоления. Как сторонник концепции «обучения через опыт», я отмечаю, что осознанно формулировать миссию организации чаще всего начинают именно в кризисные периоды — когда отсутствие четкой миссии или ее формальное существование «для галочки» приводит к ощутимым негативным последствиям.

Поделюсь своей собственной историей. Летом 1992 года я участвовал в международной учебной конференции по управлению некоммерческими организациями[12]. Начало 90-х было периодом бурного становления некоммерческого сектора России, и эти несколько дней в конце июня серьезно поспособствовали возникновению новых идей, проектов и организаций, во многом определивших векторы развития сектора на годы вперед. Участники не только посещали различные мастер-классы, лекции и семинары, они азартно обсуждали услышанное, спорили друг с другом и с преподавателями (иногда ночи напролет). Намечали образы будущего российского некоммерческого сектора, на ходу придумывали новые проекты, формировали рабочие группы и партнерские альянсы. Сегодня я бы взялся утверждать, что мотивационный эффект той конференции для многих ее участников оказался в итоге не менее значимым, чем ее образовательная составляющая.

[11] Ахтямов М. К. Социальные ориентиры и проблемы целеполагания в некоммерческих организациях России / М. К. Ахтямов Н. И. Завьялова // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 2. — С. 395–396.

[12] Учебная конференция «Управление некоммерческими организациями», Юнайтед Уэй Интернэшнл и Университет Джонса Хопкинса, Москва, 21–25 июня 1992 года.

Действительно, это было интересное, полезное и вдохновляющее событие. Вместе с тем некоторые вещи меня, уже более года работавшего в родительской ассоциации помощи детям и считавшего себя почти что опытным руководителем НКО, серьезно озадачили. Практически все зарубежные преподаватели, независимо от тематики очередного учебного блока, чуть ли не через слово упоминали миссию, ее важность для НКО, серьезность работы по ее обсуждению и т. п. Почему они все время возвращаются к таким, достаточно пафосным, «заходам», вместо того, чтобы проявить пресловутую «западную прагматичность» и больше рассказывать о безотказных способах собирать пожертвования, привлекать множество добровольцев или заручиться поддержкой государства? Несколько преподавателей, в ходе неформальных бесед, терпеливо и достаточно подробно старались мне объяснить, в чем причина такого внимания к миссии НКО. Я понимал их позицию, но в итоге решил для себя относиться к «миссии» как к некоему обязательному атрибуту «настоящей» некоммерческой организации, который просто принято иметь в наличии, как галстук принято надевать к строгому мужскому костюму.

Ответ на вопрос: «Зачем же НКО нужна миссия?» я все же получил, но позже, когда на заседании правления моей организации разгорелся нешуточный спор о том, какие направления деятельности развивать и в какие партнерские отношения стоит вступить. Когда все возможные аргументы о перспективах, выгодах и рисках того или иного проекта или партнерства были по нескольку раз изложены, а согласия так и не наступило, кто-то воскликнул: «Да вы вспомните, зачем мы создавали организацию». Помнили все. Но вскоре выяснилось, что все помнили… разное. Тогда мне в первый раз представилась возможность убедиться, что разговоры о важности и практическом значении миссии — не пустой звук.

За время, прошедшее с начального этапа становления российского некоммерческого сектора, концепция миссии стала широко распространенной. По данным проведенного исследования в 2023 г., у 81 % российских некоммерческих организаций есть миссия, которая отражает ее цели и ценности[13]. При осознанном и системном подходе к ее созданию и продвижению миссия становится работающим инструментом развития НКО, выполняя несколько важных функций.

Вдохновлять и объединять людей. Хорошо сформулированная миссия способствует превращению организации в сообщество единомышленников. Не так важно, является ли она краткой (как писал Дракер, способной «поместиться на футболке») или более пространной (как миссии, сформулированные из ответов на вопросы, определяющие суть организации), — главное, чтобы миссия ясно показывала, каких позитивных изменений организация добивается в долгосрочной перспективе, чья жизнь изменится к лучшему и как организация намерена это осуществить. Чем больше сотрудников, добровольцев и сторонников понимают и искренне разделяют миссию организации, тем выше вероятность, что они будут работать над ее достижением с полной отдачей, не из страха, а по убеждению. В таком случае они становятся ценным источником идей при принятии решений на любом уровне, а в кризисные периоды организация может рассчитывать на их всестороннюю поддержку. Потому что это будет уже не просто миссия НКО, она также станет их миссией. Сегодня вдохновляющие ценности и идеи особенно важны для молодых людей, которые только начинают искать достойную сферу для работы или волонтерства, место, где можно почувствовать себя частью чего-то большего.

Служить основой для формирования системы ценностей организации. Многие события, происходящие в сегодняшнем мире, могут создать ощущение наступающего хаоса. В такой ситуации для подавляющего числа людей ценности, этические установки и моральные принципы приобретают все большую значимость, становясь опорой в нашем «бушующем мире». Для некоммерческих организаций, которые изначально ориентированы на общественную

[13] Оценка уровня организационного развития НКО 2023 // Пульс НКО / ВШЭ, Фонд «Нужна помощь». URL: https://pulsngo.ru/orgdevelopment23

пользу, следование определенным ценностям также необходимо, чтобы сохранить целостность «духа» организации и сохранить доверие со стороны сторонников, жертвователей и партнеров, а также расширить свой «круг поддержки».

Быть компасом при выборе направлений и методов деятельности. Миссия помогает сконцентрироваться на деятельности, которая действительно важна для целевых групп, избежать распыления ресурсов и поддерживать «стратегический фокус» деятельности. Кроме того, миссия является весомым аргументом для принятия решений о том, чем не стоит заниматься. Отсекая, возможно, привлекательную, но неэффективную с точки зрения выполнения миссии деятельность, организация не только экономит ресурсы, но и сохраняет свою целостность — как в глазах сотрудников и добровольцев, так и перед внешним миром.

Выступать базовым критерием для определения уровня достижений НКО. Создавая систему мониторинга результатов или проводя оценку эффективности, НКО ориентируются не только на конкретные задачи и результаты проектов и программ, но и на более общие цели, заложенные в миссии. Насколько точно организация следует своему предназначению? Как жизнь благополучателей изменилась благодаря нашей работе? Насколько улучшилась ситуация в нашей сфере деятельности? Для ответа на эти вопросы необходимо ясное видение образца для сравнения. А такое видение можно получить, отталкиваясь от заложенных в миссию характеристик необходимых изменений.

Обеспечивать узнаваемость и привлекательность организации во внешней среде. Миссия делает цель существования организации понятной для общества. НКО работают лишь благодаря общественной поддержке, которая зачастую возникает именно на почве сочувствия целям организации. Ясная миссия также помогает привлечь доноров, расширить круг сторонников. При должной настойчивости в ее продвижении миссия становится настоящей «визитной карточкой» некоммерческой организации.

В завершении краткого разговора о миссии не могу не обратиться к тем 19 % некоммерческих организаций, у которых она, как показывает исследование, еще не сформулирована. Возвращаться к обсуждению миссии полезно, а иногда и просто необходимо, на любом значимом этапе жизненного цикла организации. Однако наиболее подходящим временем для ее разработки является период зарождения и первых шагов, когда идеи учредителей о необходимости изменить к лучшему ситуацию в той или иной сфере начинают трансформироваться в контуры определенной деятельности. То, как именно организация заявит о себе, в большинстве случаев становится определяющим для ее восприятия как сотрудниками, сторонниками, так и обществом. В некоторых культурах было принято давать человеку не одно, а два имени: одно для повседневного использования (как и название организации), а другое — особое, которое несло специальный смысл и являлось своеобразным отражением более возвышенной, духовной, если угодно, сути человека. Ситуация с ролью миссии в жизни НКО выглядит в чем-то похожей. Недаром Питер Дракер называл миссию «сердцем организации».

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ, МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ: ВОПРОСЫ ВЫБОРА

Читатели, которые следят за выходом дайджестов Благотворительного фонда Владимира Потанина, наверняка знакомы с работой Алексея Кузьмина «Системные изменения в благотворительных организациях» 2024 г[14]. Открытые системы, к которым относятся все организации, как коммерческие, так и некоммерческие, постоянно взаимодействуют с внешней средой и адаптируются к ней, чтобы оставаться эффективными и достигать своих целей.

[14] Дайджест «Системные изменения в благотворительных организациях» // Фонд Потанина. URL: https://fondpotanin.ru/library/analytics/sistemnye-izmeneniya-v-blagotvoritelnykh-organizatsiyakh/

Пользуясь телеологическим подходом к функционированию систем[15], о котором писал отец кибернетики Норберт Винер, можно сказать, что управление НКО предполагает оказание воздействия на различные аспекты ее деятельности, чтобы повысить уровень адаптивности организации и способности достигать желаемых результатов и в итоге ее цели[16].

С начала развития некоммерческого сектора в России НКО прошли впечатляющий путь — от ситуации, когда в большинстве организаций «все занимались всем», до создания четких внутренних структур и внедрения самых современных методов управления. Сегодня деятельность таких организаций представляет собой сложную и многогранную область, требующую сочетания определенных бизнес-подходов, уникального социального видения и высокой этической ответственности.

В отличие от коммерческого сектора, где основные цели так или иначе связаны с получением прибыли, НКО ориентированы на достижение общественно значимой миссии. Это подразумевает, что специфические именно для некоммерческого сектора особенности присущи всем аспектам деятельности НКО, от стратегического планирования до операционного управления.

Неудивительно, что для НКО одним из фундаментальных подходов является **миссия-ориентированное управление**[17]. Для организации это означает, что каждое принимаемое решение, каждый проект или программа, отдельное мероприятие или новая инициатива должны быть напрямую связаны с миссией. Именно она служит компасом для определения стратегии, «этическим тестом» при выстраивании отношений с донорами и партнерами, критерием «полезности» при распределении ресурсов и ориентиром успешности при оценке. Такой подход не только способствует укреплению единства организации и повышению ее авторитета во внешнем мире, но и позволяет избежать «дрейфа миссии», когда организация отклоняется от своего первоначального предназначения под давлением внешних обстоятельств или поддавшись соблазну получения «легкого» финансирования. При таком подходе особенно важным становится вопрос о том, насколько ясно все внутри понимают миссию и привержены ей настолько, чтобы определенные решения (иногда непопулярные или тактически невыгодные) не становились причиной серьезных разногласий и организационных конфликтов.

Другой важный подход — **управление с фокусом на человеческие ресурсы**, когда организация стремится стать командой единомышленников, вовлеченных в процессы принятия значимых решений, с широким использованием принципов делегирования, гибкой системой непрерывного обучения, налаженными механизмами обратной связи. Можно сказать, что этот подход отражает дрейф от достаточно жестких иерархических моделей управления к более гибким и современным. Для НКО, использующих такой подход, ключевым становится обеспечение прозрачности информационных потоков и поддержание атмосферы доверия в организации.

Партисипативный (или вовлекающий) подход к управлению также является характерной чертой многих НКО, особенно если они работают в социальной сфере, с уязвимыми группами населения и/или опираются на широкое волонтерское движение. Вовлечение благополучателей, волонтеров и других заинтересованных лиц (стейкхолдеров) в процессы принятия решений и в операционную деятельность не только делает проекты и программы более

[15] Телеологический подход к построению и функционированию систем («телеология» здесь употреблялся как синоним «целенаправленности, управляемой обратной связью»). Целенаправленно действующий объект получает информацию из внешней среды и использует ее для выбора правильного (то есть способствующего достижению цели) поведения.

[16] Н. Винер. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. — 2 изд. — Москва: «Советское радио», 1968. — С. 290–294.

[17] Peter C. Brinckerhoff (2009). Mission-Based Management: Leading the Not-for-Profit. In the 21st Century. URL: https://www.amazon.com/Mission-Based-Management-Leading-Not-Profit/dp/0470432071

сфокусированными на нуждах и потребностях целевой группы, но и укрепляет связи с сообществом, развивает чувство сопричастности и способствует проявлению лидерства.

В последние годы все большую популярность приобретает адаптированный для некоммерческих организаций подход — стратегическое управление, широко применяемое в коммерческом секторе, но в НКО сосредоточенное на оценке социального воздействия, а не прибыли. Это означает, что некоммерческие организации переходят от простого учета выполненных мероприятий стратегического плана к постоянной оценке реальных изменений, которые они производят. Стратегическое управление требует умения работать с большими массивами данных, более глубокого анализа потребностей благополучателей, разработки развернутых логических моделей для проектов и программ, создания и внедрения в повседневную деятельность систем мониторинга и оценки, регулярной отчетности о реально достигнутом воздействии. Данный подход не только позволяет постоянно совершенствовать программы, более гибко планировать, но и способствует развитию культуры обучения внутри организации. Кроме того, имея полную и качественную информацию о произошедших изменениях, проще демонстрировать свои достижения, делая более результативными обращения к жертвователям и донорам[18].

Перечисленные подходы вовсе не являются взаимоисключающими; напротив, в организациях они часто переплетаются, формируя комплексную систему управления, которая позволяет НКО быть эффективными, устойчивыми и социально ответственными в постоянно меняющемся мире. Использование того или иного подхода к управлению является скорее идеологической рамкой, которая наполняется конкретными моделями и инструментами, которых сегодня в арсенале некоммерческих организаций великое множество.

Рис. 3. Направления трансформаций в сфере управления НКО

18 La Piana D. (2018). The Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid-Response World. URL: https://www.amazon.com/Nonprofit-Strategy-Revolution-Real-Time-Rapid-Response/dp/1684421802

Ниже представлена небольшая авторская выборка таких моделей и инструментов. Отбор осуществлялся по двум основным критериям: подтвержденная эффективность и относительная простота применения.

Чтобы не просто выжить, а преуспеть в реализации своей миссии, любой НКО требуется глубоко и ясно понимать собственное положение и реалии окружающего мира. Для получения такой ясной и полной картины хорошо подходит испытанный временем и мощный инструмент — **SWOT-анализ**.

Как известно, SWOT — это акроним, состоящий из четырех ключевых элементов:

Strengths (Сильные стороны) — внутренние преимущества организации. Что мы делаем особенно хорошо? Чем уникальным мы обладаем? Что нас выгодно отличает от других?

Weaknesses (Слабые стороны) — внутренние недостатки. В чем мы отстаем? Что у нас не получается? Чего важного у нас недостает?

Opportunities (Возможности) — внешние благоприятные факторы. Какие преимущества, события и тенденции, происходящие в мире вокруг нас, мы можем использовать в своих интересах?

Threats (Угрозы) — внешние неблагоприятные факторы. Что в окружающем нас мире может негативно повлиять на нашу деятельность?

Факторы по каждой из категорий идентифицируются и фиксируются в так называемой SWOT-матрице, состоящей из четырех полей:

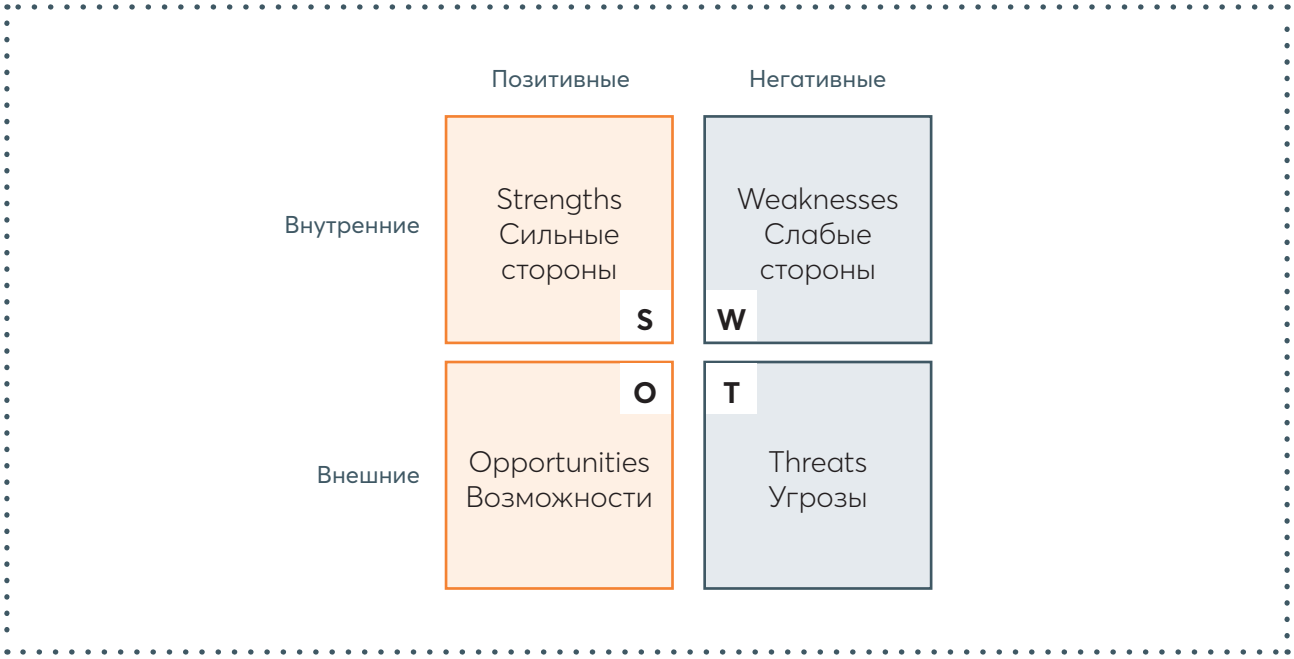

Рис. 4. SWOT-матрица для группировки факторов влияния на организацию

На первый взгляд, все достаточно просто. Однако есть несколько важных нюансов, о которых полезно помнить.

Широкое участие. Цель SWOT-анализа — получить максимально точную и полную картину реального состояния НКО и среды, в которой она действует. С этой точки зрения не только желательно, но и необходимо привлечь к процессу анализа широкий круг участников: не только руководителей, сотрудников и членов консультативных органов НКО (при наличии), но и благополучателей, волонтеров, сторонников, партнеров, а иногда и доноров. Разнообразие мнений обеспечивается исключительно разнообразием участников. Таким образом мы избежим узкого взгляда и повысим шансы не упустить что-то действительно важное.

Обсуждение, а не опрос. Чаще всего SWOT-анализ используется в процессе стратегического планирования, который требует достаточно много времени, а оно часто в дефиците. Тем не менее было бы упущением просто попросить выбранных участников написать четыре списка и прислать их организаторам. Как показывает практика, именно в ходе открытого и честного обсуждения тех или иных факторов они обретают необходимую точность и четкость формулировок. Кроме того, любое обсуждение такого рода уже само по себе представляет значительную ценность, поскольку дает участникам процесса отличный шанс лучше понять организацию и свое место в ней.

Максимальная конкретность выявленных факторов. Формулировки типа «недостаточно обученные сотрудники» в слабых сторонах или «недостаточно высокий уровень доверия со стороны общества» в угрозах мало помогут, когда дело дойдет до сопоставления факторов для формирования стратегий. Формулировки должны быть более конкретны: «сотрудники, занимающиеся фандрайзингом / привлечением сторонников и волонтеров, не обладают достаточными умениями в области сторителлинга» и «люди верят негативным слухам и мифам об НКО».

Одна птица в двух гнездах не живет. Нередко оказывается, что один и тот же фактор участники относят к разным категориям SWOT-матрицы. Это означает, что необходимо «копнуть глубже». Например, недостаток финансирования попадает и в «слабые стороны», и в «угрозы», хотя на самом деле чаще всего слабостью организации является недостаточно эффективный фандрайзинг; и тут можно посмотреть, в чем именно причины этой недостаточной эффективности, — неопытный сотрудник, отвечающий за эту сферу, или непродуманная «подача» организации для потенциальных жертвователей, или что-то еще. А угрозой может в реальности оказаться, например, снижение доходов жертвователей или возникновение события, которое «оттягивает» на себя поток пожертвований.

SWOT-анализ — не самоцель, и его практическая полезность резко снижается, если результаты анализа не трансформируются в стратегии, цели и конкретные планы действий. SWOT-анализ сработает «штатно», только если все значимые факторы корректно определены и правильно использованы для дальнейшего планирования. Факторы, относящиеся к одним и тем же либо схожим сферам деятельности, ранжируются по силе влияния на организацию / ее способности реализовывать свою миссию, сопоставляются и формируют стратегии, которых в общем виде всего четыре:

- SO-стратегии (Силы + Возможности): Как наши сильные стороны помогут максимально использовать имеющиеся возможности? (Стратегия экспансии или развития);
- WO-стратегии (Слабости + Возможности): Как использовать внешние возможности для преодоления наших слабых сторон? (Стратегия компенсации или улучшения);
- ST-стратегии (Силы + Угрозы): Как использовать наши сильные стороны, чтобы минимизировать последствия угроз? (Стратегия защиты);
- WT-стратегии (Слабости + Угрозы): Как преодолеть наши слабые стороны и избежать неприемлемого ущерба от реализации угроз? (Стратегия выживания).

SWOT-анализ — это инструмент, неразрывно связанный со стратегическим мышлением. Применяя его осознанно и последовательно, некоммерческая организация получит не только четкий план действий, но и глубокое понимание себя и мира вокруг, что является важным шагом на пути к устойчивости и результативности социального воздействия.

Выявление корневого ограничителя

Представьте себе, что вы управляете лодкой в бурном море. Вы изо всех сил гребете по направлению к пункту своего назначения, но, кажется, все равно двигаетесь слишком медленно. И проблема не в том, что вы плохо гребете, а в том, что вас тормозит якорь, застрявший на дне. Для любой, в том числе некоммерческой, организации этим «якорем» становится корневой ограничитель (или узкое место), та самая причина, которая, как невидимая стена, препятствует вашему движению вперед и мешает достигнуть желаемых результатов, несмотря на все приложенные усилия.

Выявление корневого ограничителя — это аналитический инструмент, который пришел в некоммерческий сектор из «Теории ограничений» (Theory of Constraints, или TOC), разработанной легендарным бизнес-мыслителем Элияху Голдраттом. В своей книге «Цель» Голдратт показал, что производительность любой системы определяется самым слабым ее звеном — корневым ограничителем[19]. Это означает, что реализация самых продуманных стратегий, при наличии мотивированной команды и изобилии ресурсов, может быть нейтрализована всего одним, незамеченным или проигнорированным, «узким местом».

Корневой ограничитель — это та базовая, фундаментальная причина, которая не позволяет организации достигать своих целей. Важно понимать, что это не симптом или проблема, а именно корень, базовая причина возникновения проблемы.

Выявление корневого ограничителя, возможно, более актуально для НКО, чем для компаний, поскольку именно некоммерческие организации чаще работают в условиях хронического дефицита ресурсов (финансовых, человеческих, временных). Это может привести к тому, что руководители и сотрудники будут вынуждены постоянно «тушить пожары», пытаясь решить множество проблем одновременно и не замечая основного препятствия.

Выявление корневого ограничителя позволяет.

Сфокусировать усилия. Вместо того чтобы распыляться на решение всех проблем сразу, организация может направить ограниченные ресурсы на решение одной, самой важной причины возникновения проблемы, что разблокирует весь остальной процесс.

Повысить общую эффективность. Устранение корневого ограничителя, как правило, приводит к росту производительности всей системы, а не только отдельных ее частей.

Избежать затрат на «мнимые» решения. Иногда организации тратят ресурсы на решения, которые не устраняют корневую причину, а лишь маскируют ее, или «лечат» симптомы вместо того, чтобы победить «болезнь». Например, нанимают больше сотрудников в качестве фандрайзеров, хотя причина недостаточных сборов заключается не в отсутствии специалистов, а в недостаточно хорошо продуманной стратегии поиска средств.

Повысить качество стратегического планирования. Нахождение корневого ограничителя может стать отправной точкой для разработки действительно реалистичных и продуктивных

[19] Голдрат Э., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. — Москва: Попурри. Библиотека Сбербанка, 2012.

стратегических планов, сфокусированных на изменениях в областях, где они дадут наибольший позитивный эффект.

Рис. 5. По данным исследования «Оценка уровня организационного развития НКО» Проекта «ПУЛЬС НКО» (2023) ВШЭ, Фонд «Нужна помощь»

Укрепить организационную культуру. Когда команда видит, что усилия по устранению конкретного барьера приносят ощутимые результаты, это повышает мотивацию, взаимное доверие и чувство общности.

Для поиска корневого ограничителя используются инструменты, предполагающие выявление причинно-следственных связей. Один из них, названный методикой «Пяти "почему?"», представляет собой достаточно простой процесс, который позволяет в итоге добраться до сути проблемы. Он заключается в том, чтобы задавать вопрос «Почему?» к каждой выявленной проблеме до тех пор, пока не будет найдена корневая причина, которую уже невозможно объяснить.

Пример

Проблема: Мы не можем запустить новый проект по обучению родителей детей с ОВЗ.

Почему? Не хватает квалифицированных педагогов. (Симптом 1)

Почему? Высокая текучесть кадров, новые педагоги быстро уходят. (Симптом 2)

Почему? Предлагаемая нами зарплата ниже рыночной, а нагрузка высокая. (Симптом 3)

Почему? Нам не хватает денег на повышение зарплат и расширение штата. (Симптом 4)

Почему? Наша фандрайзинговая команда не справляется с задачей привлечения достаточного объема средств. (Симптом 5 / Потенциальный ограничитель)

Почему? Фандрайзинговая команда состоит из одного человека, который занимается только грантами, нет стратегии по привлечению ресурсов из новых источников.

Корневой ограничитель: «Отсутствие диверсифицированной фандрайзинговой стратегии и ограниченные человеческие ресурсы для деятельности по фандрайзингу».

Еще один инструмент, **«Дерево текущей реальности»**, позволяет создать логическую диаграмму, которая начинает выстраиваться с нежелательных явлений (симптомов или проблем) и через причинно-следственные связи ведет к одной или нескольким корневым причинам. Сначала фиксируются все проблемы, которые реально присутствуют в организации; обычно это делается на карточках или просто на отдельных листах, хотя сегодня существуют и специальные компьютерные программы, позволяющие проводить этот процесс. Как правило, таких проблем выявляется достаточно много. Для каждой из них задается вопрос «Почему это происходит?» А ответ вы стараетесь найти среди проблем / нежелательных явлений, уже сформулированных на других карточках или листах. Если очевидно, что одна проблема ведет к возникновению другой, их карточки соединяются стрелками (от причины к следствию). Таким образом происходит построение условного «дерева», состоящего из проблем, соединенных по принципу причина — следствие. В итоге в «корневой» части нашей диаграммы окажется одна или несколько карточек с формулировками, которые не имеют нижних (предыдущих) причин внутри этой системы. Это и будут корневые ограничители.

Несколько аспектов, существенных для успешного выявления корневого ограничителя.

Честность и открытость. Все участники должны быть готовы признавать проблемы и их причины без взаимных обвинений и поиска виноватых. Чем горизонтальнее структура организации и свободнее организационная культура, тем потенциально проще провести такой процесс. Вообще — путь поиска корневого ограничителя может много рассказать об организации внимательному наблюдателю.

Фокус на системе, а не на людях. Корневой ограничитель чаще всего указывает на проблему в системе, процессе или стратегии, а не на недостатки конкретного сотрудника.

Вовлеченность. В процесс обязательно должны быть вовлечены те ключевые сотрудники, которые знают и глубоко понимают процессы организации.

Объективность. Иногда для снижения рисков, связанных с возможной предвзятостью сотрудников, бывает полезно привлечь к такому мероприятию внешнего фасилитатора.

Цикличность. Выявление корневого ограничителя — это постоянный процесс, а не разовое событие. Устранив один ограничитель, вы, скорее всего, вскоре выявите следующий.

Выявление корневого ограничителя — это полезный навык для любой НКО, стремящейся к повышению своей эффективности и устойчивости. В условиях, когда ресурсы ограничены,

способность точно определить и устранить главную преграду на пути к цели становится критически важной. Этот подход позволяет организации сбросить тормозящий ее «якорь», освободив тем самым свой истинный потенциал для более масштабного и устойчивого социального воздействия.

В целом выбор управленческих концепций и инструментов для некоммерческой организации — это комплексное решение, которое основано на глубоком понимании миссии, специфики организации, внешних условий и потребностей всех заинтересованных лиц; учитывающее особенности нового поколения социальных активистов и доноров. Оно потребует от НКО гибкости, системного мышления и готовности адаптировать лучшие практики из разных секторов к своей работе.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В НКО

«Лидерство в некоммерческом секторе требует уникального сочетания страсти, стратегического мышления и этической целостности»[20]. Это мнение Майкла Уорса, пожалуй, наилучшим образом отражает современный подход к тому, каким должен быть лидер НКО, чтобы непреклонно вести свою организацию вперед, несмотря на вызовы сегодняшнего мира.

Питер Дракер считал, что, несмотря на безусловную важность эффективного операционного управления, без чего все устремления организации останутся лишь благими намерениями, самая важная, базовая задача лидера НКО связана с продвижением миссии. «Первая задача лидера — убедиться, что каждый видит миссию, слышит ее, живет ею. Если вы упускаете из виду свою миссию, вы начинаете спотыкаться, и это проявляется очень, очень быстро»[21]. Это утверждение классика управления подчеркивает прямую корреляцию между непоколебимой приверженностью миссии и организационной стабильностью, ее эффективностью и, в итоге, определяющими успешность результатами. Этот подход предполагает, что лидеры НКО выступают не просто как менеджеры, а как хранители, носители и интеграторы миссии в культуру организации, при этом не забывая о необходимости эффективно достигать поставленных целей и задач.

Джим Коллинз в книге «От хорошего к великому» отмечает, что «настоящие лидеры в великих компаниях не являются харизматичными диктаторами, а скромными, но решительными людьми, которые строят организации, ориентированные на долгосрочный успех»[22]. И хоть она написана в первую очередь для коммерческих компаний, предложенные в ней принципы и подходы более чем применимы в некоммерческом секторе, с поправкой на то, что НКО ориентированы не на прибыль, а на позитивные социальные изменения.

Возможно, для современного периода быстрых изменений окружающего мира и, как следствие, высокой степени неопределенности, одной из наиболее релевантных становится модель **трансформационного лидерства,** сфокусированная на способностях лидера к мобилизации и вовлечению[23].

[20] Michael J. Worth (2014). Nonprofit Management: Principles and Practice. SAGE pp. 111–113. URL: https://www.amazon.com/Nonprofit-Management-Principles-Michael-Worth/dp/1544379986

[21] Drucker P. F. (1990). Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. N. Y.: HarperCollins p. 45. URL: https://www.harpercollins.com/products/managing-the-non-profit-organization-peter-f-drucker?variant=32205675528226

[22] Дж. Коллинз. От хорошего к великому. — 25 изд. — Москва: МИФ, 2019. — С. 32–34.

[23] Morris K. J. (2024). Effective Leadership in Nongovernment Organizations. Walden University.

Такие лидеры способствуют организационной эффективности через интеллектуальное стимулирование, индивидуализированное внимание к членам организационной команды, вдохновляющую мотивацию и трансляцию ценностей организации. Они, как никто, способны вдохновлять и мотивировать последователей, отталкиваясь от миссии, общего видения и признанных всеми коллективных целей. Таким образом, они стимулируют инновации, продвигают принципы постоянного совершенствования и роста, показывают НКО, какой выдающийся организацией она может стать. В организациях с такими лидерами формируется позитивная организационная культура и отмечается высокий уровень вовлеченности сотрудников, волонтеров и благополучателей. К тому же организации с такими лидерами чаще склонны использовать более горизонтальные структуры с низким уровнем иерархичности, что вполне соответствует одному из существующих трендов третьего сектора.

Рис. 6. Модель трансформационного лидерства

Исследования показывают, что трансформационное лидерство является одним из ключевых факторов, влияющих на продуктивность и эффективность НКО, особенно в кризисные периоды, способствуя повышению мотивации, устойчивости и адаптивности[24].

[24] Asma Ul Hosna et al. (2021). A review of the relationship of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration with sustainable employees' performance. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 25 (1), pp. 322–326. URL: https://www.academia.edu/50639834/A_Review_Of_The_Relationship_Of_Idealized_Influence_Inspirational_Motivation_Intellectual_Stimulation_And_Individual_Consideration_With_Sustainable_Employees_Performance

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ — БУДУЩЕЕ ДЛЯ НКО: СТРАТЕГИЯ ИЛИ ТАКТИКА?

Ответ на этот вопрос — по сути, о том, сумеет ли российский некоммерческий сектор сохранить динамику своего развития или будет все больше фокусироваться на вопросах сохранения status quo, — для себя сформулируют читатели этого дайджеста.

Приведу мой собственный ответ, скучный, но позитивный: **российский некоммерческий сектор предпримет необходимые изменения и продолжит развиваться в новых условиях.**

Что внушает мне такую уверенность?

Российский некоммерческий сектор хорошо развит, структурирован и обладает тем запасом «внутренней энергии», который позволит ему двигаться вперед, несмотря на некоторые препятствия.

Невзирая на растущую конкуренцию за ресурсы, солидарность внутри сектора остается достаточно высокой, традиции взаимопомощи прочно укоренились.

При необходимости НКО умеют быстро учиться, — ведь российский третий сектор с начала 90-х уже проходил за несколько лет тот путь, на который в некоторых развитых странах ушли десятилетия.

У российских НКО неплохо получается проводить внутренние изменения с минимальным или некритичным снижением текущей деятельности, то есть, образно говоря, делать ремонт или рестайлинг прямо «на ходу».

Российский некоммерческий сектор имеет опыт и выживания (несколько кризисов все же пройдено), и развития. К тому же в гены многих организаций их основателями заложена «бумерская закалка», которая не позволяет пасовать перед трудностями.

Как ни парадоксально, но постепенно приходящее в сектор поколение зумеров, к которому у многих представителей предыдущих поколений есть вопросы, очень неплохо сочетается с концепцией и философией некоммерческих организаций. Для них критически важны индивидуальность и самовыражение; гибкость в вопросах труда и баланс между работой и личной жизнью; технологии и инновации; социальная ответственность; прозрачность, этичность и честность; развитие и самореализация; признание и обратная связь. Если посмотреть на список того, что, по мнению признанных авторитетов в сфере НКО, важно для современной организации, вы точно заметите множество совпадений.

Придется ли самим организациям меняться, чтобы не просто выстоять, а стать лучше? Несомненно.

Будет ли это просто? Вряд ли.

Но зачем? Ну мы же не зря все это затевали. Мы можем сделать этот мир лучше. А значит — должны.

ОБ АВТОРЕ

АЛЕКСЕЙ БОДУНГЕН начал работать в некоммерческом секторе в 1991 году. С 1998 года является директором Тренинг-центра «Голубка». Проводит мастер-классы, тренинги и консультативные сессии для НКО и бизнеса. Эксперт в области оценки проектов и стратегического планирования. Автор и соавтор пособий для НКО: «На пути к успешному фандрайзингу», «Слагаемые успеха некоммерческих организаций», «Оценка проектов и программ» (в курсе лекций серии «Школа управления НКО») и др. Ведущий авторского курса «Модели против стереотипов» на Летних школах БФУ им. И. Канта.

Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат автору и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Asma Ul Hosna et al. (2021). A review of the relationship of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration with sustainable employees' performance. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 25 (1). URL: https://www.academia.edu/50639834/A_Review_Of_The_Relationship_Of_Idealized_Influence_Inspirational_Motivation_Intellectual_Stimulation_And_Individual_Consideration_With_Sustainable_Employees_Performance
- Drucker P. F. (1990). Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. N. Y.: HarperCollins. URL: https://www.harpercollins.com/products/managing-the-non-profit-organization-peter-f-drucker?variant=32205675528226
- La Piana D. (2018). The Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid-Response World. URL: https://www.amazon.com/Nonprofit-Strategy-Revolution-Real-Time-Rapid-Response/dp/1684421802
- Michael J. Worth (2014). Nonprofit Management: Principles and Practice. SAGE. URL: https://www.amazon.com/Nonprofit-Management-Principles-Michael-Worth/dp/1544379986
- Mission // YMCA World. URL: https://www.ymca.int/who-we-are/the-worldwide-ymca-movement/the-ymca-history/mission/
- Morris K. J. (2024). Effective Leadership in Nongovernment Organizations. Walden University
- Peter C. Brinckerhoff (2009). Mission-Based Management: Leading the Not-for-Profit. In the 21st Century. URL: https://www.amazon.com/Mission-Based-Management-Leading-Not-Profit/dp/0470432071
- Salamon L. M. & Anheier H. K. (1996). The Nonprofit Sector: A New Global Force. JHU, Institute for Policy Studies, vol. 21. URL: https://www.amazon.com/Emerging-Nonprofit-Sector-Overview-Non-Profit/dp/0719048729
- Ахтямов, М. К. Социальные ориентиры и проблемы целеполагания в некоммерческих организациях России / М. К. Ахтямов, Н. И. Завьялова // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 2.
- В 2024 году вклад НКО в экономику России превысил 2,8 трлн руб. // Благотворительный фонд «Русфонд». URL: https://rusfond.ru/news/3849
- Голдрат Э., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. — Москва: Попурри. Библиотека Сбербанка, 2012. — 416 с.
- Дайджест «Системные изменения в благотворительных организациях» // Фонд Потанина. URL: https://fondpotanin.ru/library/analytics/sistemnye-izmeneniya-v-blagotvoritelnykh-organizatsiyakh/
- Дж. Коллинз. От хорошего к великому. — 25 изд. — Москва: МИФ, 2019. — 402 с.

- Н. Винер. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. — 2 изд. — Москва: «Советское радио», 1968.
- Оценка уровня организационного развития НКО 2023 // Пульс НКО / ВШЭ, Фонд «Нужна помощь». URL: https://pulsngo.ru/orgdevelopment23
- Сектор в цифрах: как изменились НКО за 30 лет. // АНО «АСИ». URL: https://asi.org.ru/2024/03/29/sektor-v-czifrah-kak-izmenilis-nko-za-poslednie-30-let/