добрино
проект от росмолодёжь

Устойчивость НКО 20/80

Практическое руководство по устойчивости для некоммерческих организаций

2025

Содержание

Об этом руководстве 3

Девять факторов устойчивости НКО 9

I. Смыслы: миссия, стратегия и эффективность 9

II. Коммуникация: связи с общественностью, партнерства, ресурсы 10

III. Управление: команда, дисциплина, гибкость 10

Главные ошибки при постановке цели 12

Управление затратами 15

Расчет себестоимости социальной услуги 15

Оптимизация расходов 17

Привлечение ресурсов 19

Деятельность, приносящая доход 19

Платформенная экономика 21

Удобный учет и для Минюста, и для фандрайзинга 24

Архитектура и автоматизация процессов 26

Этапы оптимизации процессов 27

Риски автоматизации 28

Формула запроса в нейросети 31

Команда 32

Жизненный цикл сотрудника 32

Модель ситуационного руководства 35

Руководитель как ресурс 37

Коммуникации и отчетность 40

Заключение 43



Об этом руководстве

Это практическое руководство — один из элементов программы развития для руководителей российских некоммерческих организаций (НКО), которые ставят перед собой задачу на ближайшие 2-3 года развить внутренний потенциал организации, наладить в ней эффективные процессы и добиться положительных изменений в работе с благополучателями и другими заинтересованными сторонами.

Его можно использовать вместе с одноименным онлайн-курсом «Устойчивость НКО 20/80» или как самостоятельный материал — опору и структуру для размышлений и действий.

Структура и содержание руководства подобны конструктору. Не обязательно читать его от корки до корки. Даже наоборот, один из ключевых принципов развития организации — фокусировка на одном направлении изменений. Поэтому если вас сейчас интересует только тема устойчивости команды, смело открывайте этот раздел, пробуйте выполнять предлагаемые задания и изучайте рекомендации экспертов. Остальное можно выполнить позже.

Тема устойчивости организации не нова. Представителям некоммерческих организаций это определение часто не нравится, хотя каждая НКО устроена и живет по тем же законам, что и бизнес.

Пик развития менеджмента как прикладной отрасли знаний об управлении пришелся на 60-80-е годы XX века, и по большому счету ключевые факторы устойчивости с тех пор остаются схожими. Ярким примером служит модель **7S (7C)**, разработанная консалтинговой компанией McKinsey[1] в 1980 году. Согласно этой модели, устойчивость достигается за счет сбалансированного взаимодействия семи ключевых элементов. Рассмотрим, как они соотносятся с деятельностью НКО:

- **Структура** — правила взаимодействия людей и функциональных подразделений, последовательность действий (своего рода дорожные карты), которые обеспечивают бесшовность процессов и достижение запланированного результата.
- **Стратегия** — миссия, долгосрочные цели и вариативные сценарии их достижения, включая партнерские объединения.

1 https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework

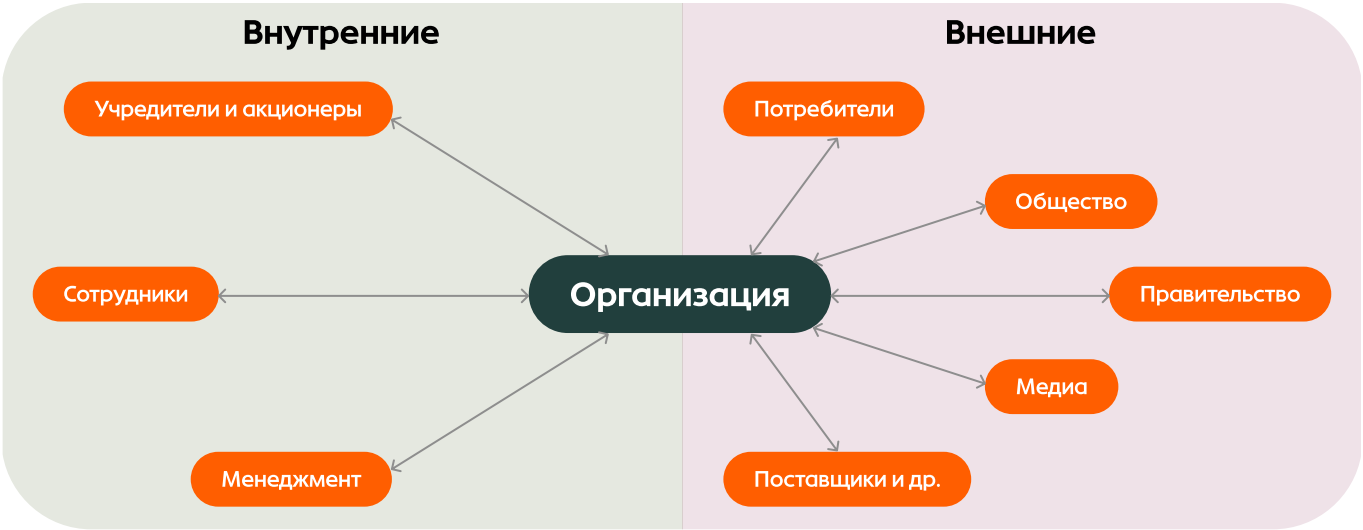
- **Способности (навыки)** — внутренняя экспертиза НКО как в области программной деятельности, так и в сфере управления, а также система передачи, поддержания и развития этой экспертизы.
- **Системы** — инструменты, которые используются для достижения результата в рамках законодательства: от электронного документооборота и CRM до личных кабинетов на грантовых платформах.
- **Разделяемые ценности** — принципы работы, лежащие в основе всех решений, даже самых сложных (например, когда приходится отказывать в помощи).
- **Стиль** — организационная культура, которая определяет, как команда НКО выполняет работу; то, как принято общаться внутри организации и с внешним окружением.
- **Сотрудники** — команда, включая постоянных волонтеров, а также подходы к выстраиванию отношений, установлению границ и предоставлению возможностей для роста.

Тогда же, в середине 1980-х, профессор Школы бизнеса Дардена университета Вирджинии (США) Р. Эвард Фримен сформулировал **концепцию заинтересованных сторон**[2], или **теорию стейкхолдеров (Stakeholder theory)**.

> ***Стейкхолдер — это заинтересованная сторона, которая прямо или косвенно влияет на деятельность организации или проекта либо находится под его воздействием.***

Ключевая идея концепции заключается в том, что для устойчивого развития организации необходимо учитывать интересы не только ее учредителей и акционеров, но и всех заинтересованных участников от сотрудников до членов правительства. Эта модель не только не потеряла актуальности за прошедшие четыре десятилетия, но, напротив, находит все больший отклик не только у современного бизнеса, но и у некоммерческих организаций.

Концепция заинтересованных сторон



2 Благов Е. Ю. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2012. Выпуск 1.

Применительно к НКО, ко внутренним стейкхолдерам помимо прочих относятся члены высшего коллегиального органа управления (например, Правления), а также участники попечительского, экспертного или наблюдательного совета, если они действуют в организации. При этом учредитель может не учитываться в этой схеме, если не принимает участия в жизни организации, что для НКО вариант нормы.

Круг внешних стейкхолдеров НКО включает благополучателей, которым оказывается безвозмездная помощь. Однако в этой схеме они не представляют полный аналог клиентов, так как многие некоммерческие организации ведут и приносящую доход деятельность, — именно в этом случае появляются клиенты, а не благополучатели. Кроме того, следует выделять в отдельную группу другие НКО, в частности, работающие с вами в одном тематическом поле или оказывающие услуги (например, фандрайзинговые платформы).

Еще одна концепция менеджмента, которая применима к НКО и ее принципы использовались при подготовке данного руководства, — это теория изменений. Впервые этот термин прозвучал в статье профессора Гарвардского университета Кэрола Вайса[3] в 1995 году. Сам Вайс говорил, что «это теория того, как и почему работает та или иная инициатива». За несколько десятилетий эта концепция эволюционировала. Обобщая, можно сказать, что теория изменений — стратегический инструмент, который визуализирует путь к желаемым изменениям; описывает логику того, как и почему действия приведут к результату.

Логическая модель разработки стратегии НКО в рамках теории изменений



Источник: Д.груп

3 Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. – М.: Проспект, 2014.

Теория изменений применительно к управлению НКО позволяет избежать двух крайностей планирования: с одной стороны, абстрактная постановка недостижимых целей на века, с другой — краткосрочное планирование для решения задач «здесь и сейчас».

Единый логический подход строится на ответе на один из двух ключевых вопросов:

- Какую конкретную проблему НКО хочет решить?
- Как именно должна измениться жизнь благополучателей?

Теория изменений заложила основу этой модели в следующих шагах:

- **От общего к частному.** От абстрактной цели («все здоровы») через последовательные уточнения (география, целевая группа, вид деятельности) к конкретной задаче («профилактика здоровья детей в Саратовской области»).
- **Проверка на достижимость и фокусировка.** Необходимо соизмерить задачу с доступными ресурсами («грант на 100 человек», «охват соцсетей 1000 человек») и учитывать деятельность других игроков. Концентрация на одном направлении, корректировка цели до реалистичных масштабов.
- **Определение сроков.** Сроки стратегии определяются не произвольно, а естественными временны́ми рамками жизни благополучателя (например, 18 лет для работы с детьми).

В этом руководстве в первой главе детально описана еще одна концепция — **девять факторов устойчивости НКО**. Она, как и остальные представленные здесь материалы, основана на более чем 20-летнем опыте управления НКО и консультировании команд Центра развития и поддержки некоммерческих организаций и общественных инициатив «Д.груп». Причем этот опыт учитывает именно особенности некоммерческого сектора в России. С сентября по декабрь 2025 года предлагаемые методики и инструменты были апробированы командами 60 НКО из 60 регионов России — от Приморского края и Якутии до Ростовской области и Карачаево-Черкесии. На время публикации пособия они продолжают работу над повышением устойчивости своих организаций, однако первые успехи уже зафиксированы: привлечение ресурсов от бизнес-партнеров, пересмотр подходов к управлению командой (мотивация, удержание и привлечение сотрудников в проекты), высвободившееся время руководителя для развития ключевых направлений и др.

Программа «Устойчивость НКО 20/80» состоит из очно-заочной программы, онлайн-курса и данного руководства. В рамках подготовки было проведено более 20 экспертных обсуждений — как индивидуальных, так и групповых — с участием представителей ведущих инфраструктурных организаций некоммерческого сектора (Ассоциации Добро.РФ, ресурсных центров поддержки НКО, независимых экспертов-практиков, ежедневно управляющих организациями и помогающих другим). Результаты этих интервью используются в руководстве в качестве кейсов и советов.



Инга Моисеева,
генеральный директор «Д.груп»

«Представленная здесь модель устойчивости — это отнюдь не попытка создать компиляцию логических моделей развития организации, чтобы продемонстрировать продвинутость. Напротив, опора на материалы, проверенные полувековым опытом, позволяет нам быть уверенными, что это не станет просто красивой картинкой, не применимой на практике. Это ответ на дискуссии о перспективах и вызовах некоммерческого сектора, реакция на наблюдаемое неравномерное, порой импульсивное развитие отдельных организаций и напоминание о том, что мода преходяща».

Помимо факторов устойчивости, предлагаемых различными авторами, в этом руководстве учтены мнения практиков грантмейкинга — организаторов грантовых конкурсов для НКО. В последнее время в фокусе их внимания находится обучение и развитие команд, причем не только в профессиональной сфере, но и в вопросах поддержания физического и психологического здоровья.

Еще один важный тренд — работа с данными, которая, как правило, ведет к цифровизации и автоматизации процессов и повышает эффективность деятельности. В 2024-2025 годах прошло два форума, посвященных этой теме: для команд НКО и представителей других секторов, взаимодействующих с некоммерческими организациями. Их организовали две крупные коммерческие компании, что свидетельствует о значимости темы и может стать дополнительным ресурсом для инвестирования в развитие организации.

Рейтинговое агентство RAEX[4], оценивая устойчивость НКО в контексте развития регионов России, учитывает такие показатели, как объем закупок у некоммерческих организаций в регионе, их медиаактивность, средний возраст, а также наличие у НКО собственных помещений. К сожалению, в открытом доступе представлен только рейтинг регионов, без детальных данных по отдельным организациям. Тем не менее эти сведения позволяют взглянуть на тему устойчивости под принципиально новым углом — как стратегия НКО включает выстраивание партнерства с органами исполнительной власти. Подробнее о принципах партнерства читайте в главе «Привлечение ресурсов» этого руководства.

Исследовательская команда проекта «Пульс НКО»[5] обращает внимание на наличие у организаций стратегии и уровень их активности в продвижении своих идей и защите интересов благополучателей. Так, по данным исследования, уровень организационного развития сектора НКО за три года (2022–2024) существенно не изменился: интегральный показатель сохраняется на уровне 3,5 балла по 5-балльной шкале. При этом наблюдается тенденция к снижению уровня организационного

4 https://raex-rr.com/NKO/Region-nko/Sustainability_nko/2025/methods/?ysclid=miijtzvlxk528426147

5 https://pulsngo.ru/orgdevelopment25

развития среди небольших НКО с численностью сотрудников до 10 человек и годовым объемом финансирования не более 5 млн рублей (с 3,48 до 3,26); региональных организаций (с 3,57 до 3,41); НКО, работающих в сфере развития благотворительности и местных сообществ (с 3,69 до 3,32). Эти группы частично пересекаются, и именно они в наибольшей степени подвержены рискам дестабилизации деятельности.



Девять факторов устойчивости НКО

Прежде всего нужно договориться о терминах. Оговоримся, что подход, представленный в этом пособии, только один из многих. Он был апробирован в 2025 году в ходе пилотного проекта «Добрино» с участием 60 некоммерческих организаций из различных регионов России. Здесь мы будем использовать следующее определение устойчивости:

> ***Устойчивость НКО — способность достигать долгосрочных стратегических целей, направленных на повышение качества жизни благополучателей.***

Три группы факторов, формирующих устойчивость НКО:

I. Смыслы | **II. Коммуникация** | **III. Управление**

В теоретической модели их можно рассмотреть отдельно, но на практике изменение одного фактора неизбежно влечет изменение и двух других. Взаимосвязи между этими группами детально рассматриваются далее, здесь же посмотрим, из чего складывается каждая группа.

I. Смыслы: миссия, стратегия и эффективность

Эта группа факторов охватывает фундаментальные основы деятельности организации.

Миссия. В условиях операционной рутины может ускользать из виду понимание первоначальной цели создания организации. Эффективная миссия должна быть одновременно вдохновляющей, амбициозной и четкой, давая ответ на вопрос о долгосрочных изменениях, к которым стремится организация.

Практическое задание

Есть ли миссия у вашей организации? Если да — запишите ее здесь. Если нет, то сейчас попробуйте сформулировать ее.

Стратегия. Минимальный горизонт стратегического планирования даже во времена всеобщей турбулентности — пять лет. Планируя на год, невозможно удерживать фокус на глобальных целях, для достижения которых требуется время.

Эффективность. Этот фактор подразумевает измеримость результатов. Оценка деятельности не может основываться на субъективных ощущениях. Цели, вытекающие из миссии и стратегии, должны быть конкретными и измеримыми, а организация нуждается в системе регулярного мониторинга для проверки соответствия выбранному курсу. Ошибкам целеполагания посвящена следующая глава.

II. Коммуникация: связи с общественностью, партнерства, ресурсы

Данный блок факторов фокусируется на том, как организацию воспринимают все заинтересованные стороны.

Связи с общественностью (Public Relations, PR). Речь идет о представленности бренда организации в публичном пространстве: в СМИ, социальных сетях, на отраслевых конференциях.

Партнерства. Этот аспект касается построения долгосрочных и взаимовыгодных отношений с организациями для достижения общих целей, что предполагает учет интересов партнеров и отход от парадигмы «протянутой руки».

Ресурсы. Данное направление отнесено к группе «Коммуникация», поскольку стабильная ресурсная база формируется на основе партнерских отношений, взаимного доверия и общих ценностей.

III. Управление: команда, дисциплина, гибкость

Эта группа факторов включает основы регулярного, рутинного менеджмента организации.

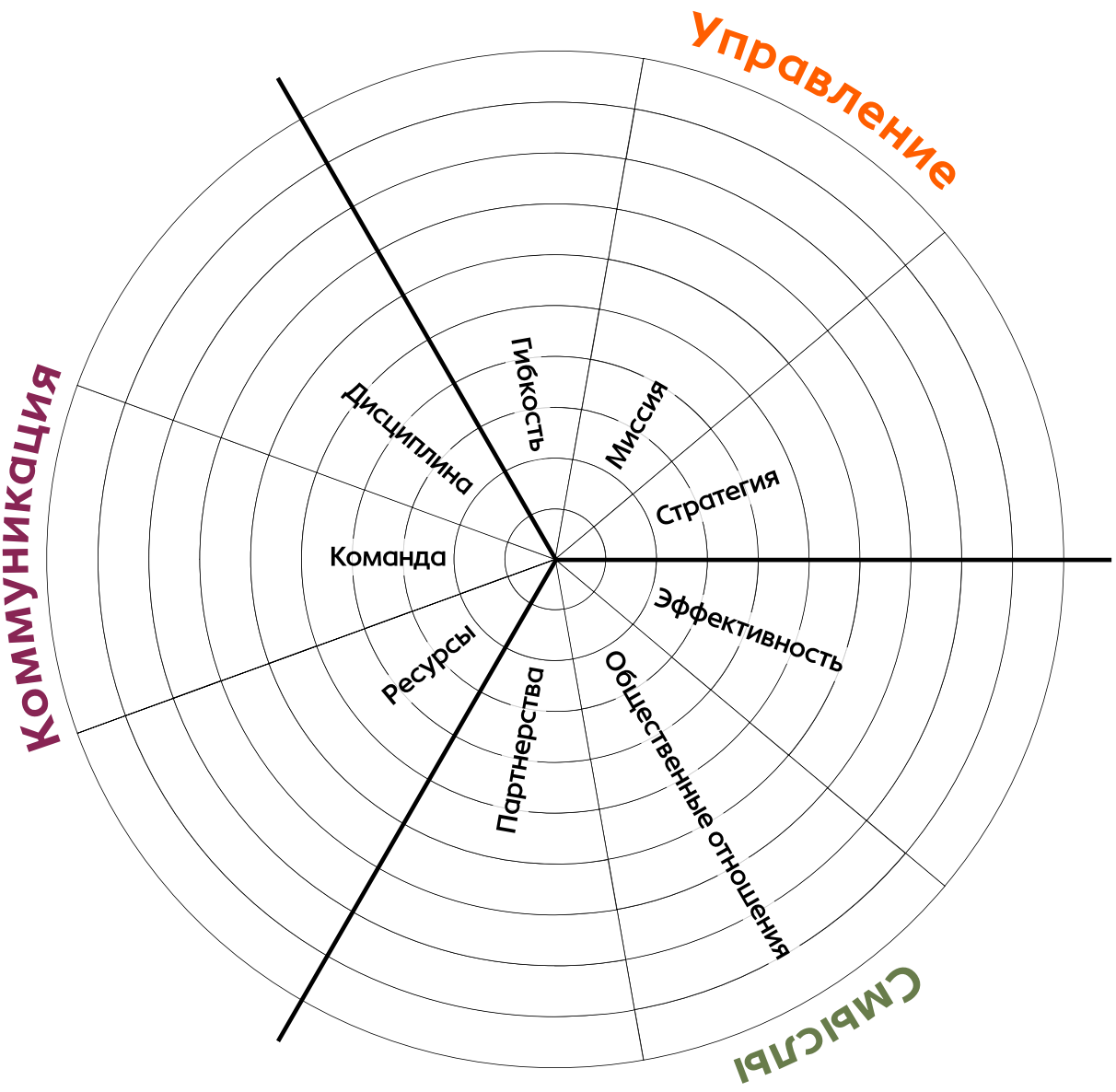
Команда. Для эффективного управления необходимо понимание и учет жизненных циклов как организации в целом, так и каждого сотрудника. Выстраивание работы с командой от планирования до поддержания мотивации — ежедневная задача деятельности руководителя.

Дисциплина. Регулярность управленческих процедур позволяет своевременно выявлять проблемы, такие как нехватка компетенций или снижение мотивации.

Гибкость. Это способность адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, что предполагает умение отслеживать тренды, управлять рисками и совершенствовать внутренние процессы.

Практическое задание

Оцените каждый фактор устойчивости вашей организации по шкале от 1 до 10, где 1 означает, что в этом направлении у вас есть серьезные трудности, а 10 — все в порядке, лучше не бывает. Для наглядности нанесите данные на схему «Колесо баланса».



Теперь, глядя на схему, определите приоритетное направление развития организации. Сформулируйте и запишите конкретную цель. Дальнейшие модули курса помогут вам разработать план для ее достижения.



Главные ошибки при постановке цели

Представьте, что вам нужно куда-то поехать и проложить для этого маршрут по карте. Если неправильно указать координаты цели, то и доехать туда не получится. Так и с постановкой цели для развития некоммерческой организации. Цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и иметь определенные сроки. Еще хорошо бы, чтобы она вам нравилась и воодушевляла. Однако есть несколько типичных ошибок, которые допускаются при постановке цели.

Три наиболее распространенные ошибки в постановке целей:

1. Смешение целей
2. Некорректные показатели эффективности
3. Излишний оптимизм при планировании сроков

Ошибка 1: смешение целей, инструментов и задач

Рассмотрим пример формулировки цели:

> *Разработка долгосрочной стратегии на 5 лет с четкими целевыми показателями эффективности. Поиск новых грантовых возможностей. Организация платных сервисов/мероприятий».*

В данном случае стратегическая цель («Разработка долгосрочной стратегии») смешивается с инструментами ее достижения («Поиск грантов») и конкретными задачами («Организация сервисов»). Такой подход искусственно сужает поле для стратегического выбора. Вполне вероятно, что в процессе разработки стратегии приоритеты сместятся и выбранные изначально инструменты окажутся нерелевантными.

Ключевой принцип эффективности, заложенный в названии курса «Устойчивость 20/80», — это концентрация на тех 20% усилий, которые приносят 80% результата. При постановке цели обязательно нужно сфокусироваться на одном направлении развития.

Существует два основных подхода к выбору фокуса для такой концентрации:

Увеличить сильное. Вложиться в развитие направления, которое уже является успешным для создания конкурентного преимущества и драйвера роста для других сфер деятельности.

Подтянуть слабое. Инвестировать в «выравнивание» отстающего направления до приемлемого уровня, чтобы оно перестало тормозить развитие организации в целом.

Оба подхода приводят к комплексным изменениям, однако на этапе постановки цели критически важно выбрать один приоритетный фокус.

Ошибка 2: некорректные показатели эффективности

Пример еще одной неудачной формулировки:

> *«О нас будут больше знать и приглашать в проекты (соорганизаторами, спикерами и т.п.), целевая аудитория увеличится, увеличится качество услуг и продуктов».*

В данном случае ошибка заключается в том, что целевые показатели описаны общими словами, а должны быть конкретными и измеримыми. Показатели должны быть конкретными и отражать суть цели. Например, для направления внешних коммуникаций это могут быть охват релевантной аудитории, цитируемость в целевых медиа, количество совершенных благополучателями целевых действий.

Пример удачной формулировки цели:

> *«Через один год добиться публикаций с участием экспертов организации в 5 профильных СМИ (список прилагается), что приведет к увеличению подписчиков на страницу проекта на 100% (до 10 000 человек), из которых не менее 1500 начнут совершать на сайте целевые действия».*

Для описания результата необходимо сначала зафиксировать текущее состояние (Точка А). Результат — это положительная динамика по отношению к нему. Цифра сама по себе, без привязки к реальной базе и качественному эффекту, не является корректным показателем.

Практическое задание:

Найдите ошибку:

> Подобрать финансово устойчивых партнеров из сферы бизнеса для реализации общих 5 социальных проектов».

> Увеличить финансовую устойчивость организации. Разработать продукты, начать работу с целевой аудиторией по продвижению продукта».

> Эффективная стратегия функционировании организации, в частности эффективное распределение и использование ресурсов. Разработка и внедрение эффективных программ».

> Чтобы каждый житель поселения стал приверженцем НКО к 2027 году (взаимодействие, совместная работа, рабочие места для жителей и развитие совместно с художниками и ремесленниками креативного кластера на территории поселения), для чего нужно создать команду НКО, подать заявку на грант через месяц (то есть за две недели разработать проект-концепцию, описать идею и посчитать бюджет)».

> Через полгода НКО выстроит системные коммуникации и партнерства вместо разовых контактов, наладит устойчивые связи с бизнесом, властью и сообществами. Организация станет более узнаваемой и ресурсно независимой, перейдет от грантовой зависимости к устойчивой модели развития через партнерство и разнообразные источники поддержки. Для этого в течение трех месяцев разработаем и утвердим коммуникационную стратегию НКО, определим ключевые целевые аудитории и партнеров; в течение полугода наладим регулярное информационное присутствие в СМИ и соцсетях, выстроим систему партнерских встреч и соглашений о сотрудничестве; в течение года сформируем пул постоянных партнеров и доноров, внедрим инструменты ресурсного планирования и устойчивого финансирования».

Ошибка 3: избыточный оптимизм при планировании сроков

Организационные изменения требуют времени. Часто инициатор изменений — обычно это руководитель — загоревшись идеей изменений, не учитывает текущую операционную загрузку команды, необходимость адаптации к новым процессам и время на формирование новых привычек.

Нереалистичные сроки не оставляют пространства для непредвиденных обстоятельств и в итоге приводят к срыву планов.

Совет:

Представьте, какой срок вам кажется реалистичным для достижения цели. А теперь умножьте его на 2. Этого должно хватить.

Практическое задание:

Посмотрите на цель, которую вы сформулировали в конце предыдущей главы. Проверьте, не смешались ли в ней несколько целевых направлений, инструментов и задач? Измерима ли она? Реалистичен ли срок ее достижения?

Если требуется, переформулируйте цель.

Рекомендуем использовать эту цель как ориентир при изучении последующих глав, чтобы новые знания способствовали ее достижению.



Управление затратами

Устойчивость организации невозможна без грамотного управления ресурсами — их пополнения, распределения и контроля использования.

Обычно руководители некоммерческих проектов задумываются в первую очередь о привлечении ресурсов, однако начать стоит с противоположного конца — с анализа затрат. Потому что, прежде чем привлекать ресурсы, нужно понять, насколько осмысленно и эффективно они расходуются (соответствуют ли миссии, способствуют ли достижению цели).



Основной инструмент управления финансовыми ресурсами бюджет — план доходов и расходов, составленный минимум на один год.

Расчет себестоимости социальной услуги

Первый шаг — расчет себестоимости услуги — например, поддержки одной семьи в течение года или проведения реабилитационного курса для одного благополучателя.

Важно при расчете себестоимости не сужать услугу до минимума, например, один урок для одного ребенка — этого недостаточно, чтобы оказать существенный социальный эффект. В таком случае «условной единицей» будет, например, пакет из восьми еженедельных занятий.

В то же время слишком широкое определение услуги тоже не подойдет. Например, невозможно рассчитать стоимость «занятий для детей из социально незащищенных семей». Все-таки нужно понимать, сколько занятий и для какого количества детей будет проводиться.



Существует два основных подхода к распределению косвенных (административных) расходов по проектам.

1. Пропорциональный метод

В этом случае административные затраты распределяются пропорционально бюджетам проектов.

Например, общие административные расходы составляют 1 млн рублей, а бюджеты проектов — 10 млн и 2 млн рублей, то на первый проект будет отнесено 833 тыс. рублей, на второй — 167 тыс. рублей.

Плюс такого метода в том, что он простой и быстрый, особенно если управленческий учет настроен соответствующим образом.

Минус — он не всегда отражает реальную картину, так как не учитывает, сколько времени и ресурсов фактически тратится на каждый проект.

2. Метод точного учета

При таком расчете косвенные затраты распределяются на основе реальных трудозатрат и конкретных статей сметы проекта. В нее сразу закладываются связанные с ним административные расходы. Высчитывается, сколько часов работы SMM-менеджер будет включен в этот проект, сколько курьер и т.д.

В том же примере дорогой проект может требовать меньше административной поддержки, чем небольшой, где значительные логистические — почтовые или курьерские — расходы.

Второй метод предпочтительнее, так как он обеспечивает прозрачность и обоснованность затрат.

Оптимизация расходов

После определения себестоимости услуг и анализа прямых и косвенных затрат следует оценить, есть ли у организации резервы для сокращения этих расходов. Важно, что речь идет не о том, чтобы меньше платить сотрудникам, а именно о том, как эффективнее организовать работу, избавиться от задвоенных расходов, повысить производительность труда. Ниже представлен перечень направления оптимизации, узкие места, которые «съедают» слишком много ресурсов, причем не только финансовых, но и человеческих.

Направления оптимизации расходов в программной деятельности:

- управление затратами и закупками;
- систематический контроль прямых расходов;
- анализ долгосрочных отношений с поставщиками;
- отказ от избыточных и дублирующих операций и функций;
- унификация и стандартизация процессов.

Направления оптимизации в административной деятельности:

- повышение эффективности процессов;
- снижение избыточного контроля для опытных сотрудников;
- отказ от непродуктивных действий;
- разработка регламентов для стандартных задач;
- разумная автоматизация процессов;
- отказ от масштабирования;
- внедрение системы управления рисками (раннее выявление проблем, аккуратная работа с документами и персональными данными и т. п.).

Кроме того, при планировании затрат необходимо учесть «финансовую подушку безопасности» — резервный фонд на случай непредвиденных обстоятельств. Даже если организация вынуждена будет закрыться, по закону придется увольнять сотрудников с выходным пособием, закрывать взятые обязательства и т. д. Это значит, что в резерве должны быть средства, эквивалентные затратам на 3-6 месяцев работы НКО.

Практическое задание:

Посчитайте затраты организации на 3 и 6 месяцев деятельности. Используйте для примера таблицу расчета себестоимости. Оцените, какие источники оптимизации расходов у вас есть.

Пример. Курс психологической поддержки из 5 групповых и 10 индивидуальных консультаций (расчет себестоимости)

	Основные затраты				Косвенные затраты						
	Аренда помещения 40 кв. м с мебелью и оборудованием на время проведения консультации + 1 технический час на подготовку и уборку (5 часов, почасовая аренда)	Клининг помещения (1 час х 5 консультаций (расчет от зп сотрудника с учетом накладных расходов арендодателя)	Расходные материалы для консультаций (канцелярия, мелочи, расчет по средней стоимости корзины в «Комусе» для этой цели	Работа психолога (почасовая оплата привлеченного специалиста: серия консультаций 3 ч х 5 + методическая работа 8 часов)	Работа координатора проекта (расчет от зп сотрудника при занятости 30% в месяц в течение 2 месяцев)	SMM (аутсорсинг, 20% от ежемесячных затрат на групповой формат и 5% на групповой формат)	Финансовое администрирование (расходы на бухгалтерию и специалиста по отчетности блоком с учетом занятости в проекте 4% в месяц в течение 3 месяцев)	Администрирование (работа директора, расчет от зп при занятости 5% в месяц в течение 3 месяцев)	Расходы на коммуникации (телефония, интернет + документооборот – доля 1% от месячных расходов)	ИТ-поддержка (1% от месячных расходов)	Аренда и содержание офиса (3% от месячных расходов)
Себестоимость курса групповых консультаций (длительность 3 часа)											
Себестоимость курса из 10 индивидуальных онлайн-консультаций (1 час) для 15 участников проекта											



Привлечение ресурсов

В современных условиях финансовая устойчивость НКО напрямую зависит от способности диверсифицировать источники финансирования. Основным инструментом фандрайзинга для многих, особенно начинающих региональных НКО, становятся гранты как от государственных структур, так и от частных фондов и бизнеса. К методам фандрайзинга также можно отнести массовый сбор пожертвований (в Интернете через сайт организации или социальные сети; на благотворительных акциях), а также корпоративную благотворительность. Все они по-прежнему актуальны, но уже не столь достаточны и не могут гарантировать стабильность и устойчивость в постоянно меняющейся среде. Особенно это касается корпоративных пожертвований, потому что в сложной экономической ситуации бизнес сокращает нецелевые расходы — все, что не относится напрямую к основной деятельности, приносящей прибыль.

Эта глава посвящена ключевым тенденциям в привлечении ресурсов на ближайшие годы — выстраиванию партнерских отношений и развитию деятельности, приносящей доход. Главным трендом становится переход от благотворительных пожертвований к взаимовыгодному партнерству, где некоммерческая организация выступает равноправным поставщиком услуг, экспертом или социальным инвестором. Это требует от НКО развития предпринимательского мышления, готовности осваивать новые компетенции и выстраивать долгосрочные стратегии сотрудничества с бизнесом и государством.

Деятельность, приносящая доход

Сокращая благотворительные бюджеты, бизнес сохраняет или даже увеличивает финансирование таких направлений, как связи с общественностью (PR), маркетинг и бренд работодателя (HR). Последнее особенно актуально в условиях дефицита кадров.

По данным исследования[6], проведенного Национальным советом по корпоративному волонтерству в партнерстве с Минэкономразвития в 2023 году вклад корпоративного волонтерства в национальную экономику составил 293,5 млрд руб. По результатам опроса ВЦИОМ[7], проведенного в конце

6 https://www.kommersant.ru/doc/7775564

7 https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/korporativnoe-volonterstvo-rossiiskii-opyt

2024 года, потенциальную готовность участвовать в корпоративных волонтерских программах демонстрируют семь из десяти наемных работников (72%). Интерес к подобной практике определяет предшествующий опыт: 90% тех, кто уже участвовал в корпоративных волонтерских программах, готовы повторить; в группе тех, для кого это будет первое участие, декларируемая готовность составляет 65%.

Это значит, что НКО могут стать партнерами для бизнеса, выступая организаторами и площадками для проведения корпоративных волонтерских мероприятий. Например, предложить бизнесу услугу «под ключ»: от разработки программы мероприятия до его полной организации. Но важно понимать, что требования к сервису от НКО будут соответствовать рыночным, то есть потребуется и профессиональная коммуникация, и логистика, и обеспечение комфортных условий для волонтеров и создание фото- и видеоконтента для партнера. В таком случае это уже будет не просто благотворительное мероприятие, а полноценная услуга, направленная на развитие бренда работодателя.

Другой вариант деятельности, приносящей доход НКО, — продажа товаров, которые производят, например, инклюзивные мастерские. Такие товары также должны быть не просто «добрыми» или «благотворительными», но и качественными, и отвечать запросам заказчика. Это может быть сувенирная продукция с логотипом, коллекция мерча, корпоративные подарки для партнеров, декор для оформления офиса и т.д. Такие заказы могут финансироваться из маркетинговых и PR-бюджетов компаний.

Кроме того, руководители и сотрудники НКО привлекают экспертов и социальные технологии, которые востребованы бизнесом, так как крупные компании все чаще открывают собственные корпоративные благотворительные фонды. В 2025 году в число благотворительных фондов, поддерживаемых крупными корпорациями от рейтингового агентства АК&М[8], вошли 110 фондов — как учрежденные крупными компаниями и холдингами, так и те, кто получает от корпораций софинансирование на постоянной основе. Бизнес отмечает[9], что создание корпоративного фонда — это возможность держать это направление под контролем; охватывать все регионы присутствия разом, а не искать отдельного партнера в каждом из них; обеспечивать вовлеченность бизнеса в достижение целей национальных проектов.

Для независимых НКО это означает, с одной стороны, потерю корпоративных пожертвований и даже сокращение внешней аудитории, так как нередко корпоративные фонды сами занимаются фандрайзингом и привлекают свою аудиторию к акциям по сбору пожертвований или продуктовой помощи. С другой стороны, НКО обладают уникальным опытом и могут проводить экспертизу. Это будет востребовано в корпоративных фондах, которые только начинают этот путь и готовы учиться и использовать проверенные социальные технологии вместо того, чтобы набивать шишки самостоятельно. Значит НКО должны научиться свою экспертизу упаковывать в консалтинговый или образовательный продукт с учетом требований бизнеса и продавать его как услугу. Это еще одно направление деятельности, приносящей доход НКО.

8 https://akmrating.ru/reyting_fondov/

9 https://www.miloserdie.ru/article/bystro-deshevo-i-upravlyaemo-pochemu-krupnyj-biznes-sozdaet-svoi-nko/

Совет эксперта



Алексей Маторин,
основатель
и директор
АНО АНТИСТАТИКА

В коммерческой деятельности легче все по сравнению с деятельностью НКО. Если вы справляетесь со всеми процессами в НКО и не умираете, то в коммерческой деятельности вам будет легко.

Если серьезно, то самое сложное — сделать востребованный продукт, так называемый product market fit. То, что действительно нужно людям и что они будут готовы покупать за ценность самого продукта, а не просто как вещь или услугу, которую купят для поддержки вашей социальной миссии.

Существует методика, позволяющая понять, что коммерческий продукт нужен. Необходимо проводить пользовательские интервью, формулировать на их основе гипотезы и валидировать ценность или, что самое главное, убеждаться, что ваша идея не востребована рынком. И сэкономить месяцы и годы, создавая ненужный продукт.

Эта методика называется кастдев (Customer Development, CustDev). Я рекомендую всем прочесть книгу «Спроси маму» Роба Фитцпатрика. В ней описывается простая схема, как спрашивать людей так, чтобы не было иллюзий. Кстати, эта же методика очень помогает и в деятельности НКО.»

Платформенная экономика

В России активно развивается платформенная экономика — экономическая модель, основанная на цифровых платформах, которые соединяют различных участников рынка — производителей, поставщиков услуг и потребителей — для совершения сделок. Платформы не владеют товарами или услугами, а выступают посредниками, предоставляя инфраструктуру и правила для их обмена. Исследователи НИУ ВШЭ[10] подсчитали, что с 2021 по 2024 год оборот российских цифровых платформ вырос с 2,5 трлн до 10,9 трлн руб., а их доля в общем объеме ВВП страны за три года увеличилась более чем в 2,5 раза — с 1,9 до 5,5%.

В некоммерческой сфере также появляются новые цифровые платформы для сбора онлайн-пожертвований, растет число пользователей и увеличиваются объемы сборов. Согласно отчету,

10 https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-7-5-24

подготовленному благотворительному фонду «Культура благотворительности»[11], платформы онлайн-пожертвований стали важной частью инфраструктуры сектора: они позволяют жертвователям выбирать из многих НКО и делать пожертвования безопасно, легко и быстро. Платформы помогают НКО расширять круг жертвователей, привлекать средства на актуальные задачи, гарантировать безопасность и прозрачность сборов. К концу 2024 года в России функционировало не менее 20 платформ и сервисов для онлайн-пожертвований. Исследователи условно разделили их на два типа: созданные по частной инициативе (НКО или частными лицами) и корпоративные платформы, встроенные в экосистему клиентских сервисов, в частности, «Благо. ру», «Сделай!», «МТС. Нас касается», Ozon Забота, «Помощь рядом», «Совкомбанк про добро», «СберВместе», Planeta.ru, благотворительный сервис на портале mos.ru, Tooba и др. Почти все платформы отмечают рост числа пользователей в среднем на 10-20% за год, всего в 2024 году через платформы и онлайн-сервисы в пользу НКО были совершены пожертвования в общей сложности на 1,7 млрд руб.

Корпоративные цифровые платформы предлагают НКО различные форматы сотрудничества помимо прямого сбора пожертвований. Среди них благотворительный кешбэк, округление платежей и мэтчинг (умножение пожертвований пользователей). Для НКО такое сотрудничество — это возможность выйти на широкую аудиторию и привлечь новых доноров.

Однако работа с цифровыми платформами связана и с определенными рисками. Во-первых, НКО не получает доступа к базе данных жертвователей — по сути, аудитория остается у платформы, а не переходит к организации. Во-вторых, владельцы платформ самостоятельно определяют политику допуска организаций (как правило, требуется ежегодная верификация) и могут в любой момент закрыть то или иное благотворительное направление. В-третьих, если НКО не обладает медийным капиталом и недостаточно активна, она рискует остаться в конце длинного списка партнеров — на последней странице, куда пользователи просто не доходят.

Поэтому для НКО важно выстраивать партнерские отношения с платформой: участвовать в активностях, продвигать сборы через свои социальные сети и дружественные медиа, рассказывать о себе новой аудитории так, чтобы удерживать ее внимание.

Не стоит перекладывать все фандрайзинговые задачи на платформы. Необходимо развивать собственный сайт и социальные сети на случай, если пользователь с платформы зайдет на основной ресурс НКО. Тогда у него будет возможность жертвовать напрямую и стать лояльным сторонником. К сожалению, многие НКО не готовы к такому сценарию: после удобного бизнес-сервиса их сайт кажется пользователям непонятным, неудобным и неинтересным.

11 https://platforms.givingculture.ru/

Совет эксперта



Анастасия Ложкина,
основатель
и директор
АНО АНТИСТАТИКА

Гранты по-прежнему останутся для большинства НКО основным источником финансирования. Хотя количество конкурсов растет, вместе с ними усиливаются и требования, а также объем отчетности. Ужесточаются процедуры, появляется все больше ежемесячных отчетов и новых показателей. В результате стоимость «обслуживания» гранта увеличивается, и все больше средств уходит не на содержательную работу, а на администрирование, либо растет нагрузка на руководителя.

Одновременно бизнес сталкивается с растущей нагрузкой и расширением зоны ответственности по разным направлениям. В этих условиях благотворительность скорее оказывается в зоне сокращения бюджетов, чем роста. Поэтому важно выстраивать партнерства в логике национальных проектов и задач, которые бизнес решает в городах своего присутствия.

Массовый донор продолжит поддерживать фонды, но в основном через маркетплейсы. Их преимущество усиливается тем, что Минцифры включило маркетплейсы в «белый список» — перечень площадок, которые будут работать при возможных ограничениях интернета. Однако параллельно с этим вновь становятся востребованными традиционные инструменты, такие как листовки и плакаты в лифтах и подъездах, а также сообщения в квитанциях ЖКХ.

«Архитектура фандрайзинга» становится все более мозаичной. Возможно, как раз сейчас цифровизация и «почтовые голуби» могут создать прекрасную синергию и сформировать устойчивую модель».

Практическое задание

Проведите анализ текущей структуры доходов своей организации. Перечислите классические инструменты фандрайзинга, которые используете в работе. Определите, какие из инструментов, рассмотренных в этой главе, могут быть применены в деятельности вашей организации. Сформулируйте 1-2 собственные идеи по развитию партнерского фандрайзинга.

Сопоставьте планируемые доходы с расчетными расходами из предыдущего урока. В случае выявления дисбаланса предложите дополнительные меры по оптимизации затрат и активизации фандрайзинговой деятельности.

Удобный учет и для Минюста, и для фандрайзинга

Как было отмечено выше, один из трендов в фандрайзинге, связанный с привлечением грантов и корпоративных пожертвований, — ужесточение требований к отчетности. Кроме того, изменилась форма отчетности в Министерство юстиции. Все бремя этой работы ложится в основном на руководителей и бухгалтеров.

Параллельно с этим организациям необходимо анализировать поступления для целей фандрайзинга, чтобы скорректировать стратегию, понимать, какое направление стало приносить меньше и почему, а где, напротив, наблюдается рост пожертвований, который можно поддержать и усилить.

В итоге многие НКО разрываются между аналитикой для внутренних целей и для внешних контрагентов. Например, как вести учет, если на счет организации поступили деньги от фандрайзинговой платформы? Это поступления от физических лиц или юридических?

С точки зрения фандрайзинга это средства физлиц, поскольку важно привлекать и удерживать каждого донора — клиента платформы. Для отчета в Минюст платформа является юрлицом, и все поступления от нее учитываются как поступления от одного юридического лица.

Существует способ организовать аналитический учет, который позволяет учитывать оба этих аспекта одновременно (см. совет эксперта).

Совет эксперта



Анна Морозова,
эксперт в организационном развитии НКО, основательница сервиса управленческого учета LemonPie

В управленческом учете, как и в бухгалтерии, есть такое понятие, как справочники. Это структурированные списки однотипной, условно-постоянной информации, которая используется для заполнения документов.

У нас есть два справочника. Первый — «Доноры», который учитывает только юридическую форму того, кто перевел деньги на счет НКО. Справочник «Статьи» — это способ привлечения средств, то есть описание франчайзингового инструмента.

Настроив учет в одной таблице, не придется тратить время на поиск ошибок и согласование разночтений между бухгалтерией и фандрайзерами; не нужно будет вручную пересобирать отчеты. Это единая и непротиворечивая картина финансовой деятельности НКО».

Источник	В справочнике «Доноры» (юридическая форма)	В справочнике «Статьи» (способ привлечения)
Платформа «Помощь рядом»	Другие НКО	«Сборы через фандрайзинговые платформы»
СберВместе	Другие НКО (фонд «Вклад в будущее»)	«Сборы через фандрайзинговые платформы»
Cloud Payments / ЮMoney	Физические лица — массовые	«Онлайн-платежи с сайта»
Иванов	Физические лица — массовые	«Разовые доноры»



Архитектура и автоматизация процессов

Процессы в организации — это стандартные маршруты, по которым проходят все ресурсы, информация и действия сотрудников для достижения результата. Можно сказать, что процессы для любой организации — это как кровеносная система для организма человека. Чем лучше они выстроены, тем выше управляемость и устойчивость организации по всем ключевым параметрам.

Отлаженные процессы позволяют системе работать, минимизируя зависимость от человеческого фактора (о важности команды и роли руководителей подробнее в следующих главах). Качество внутренних процессов определяет способность организации быть гибкой и масштабируемой, управляемой, предсказуемой и прозрачной.

Автоматизация этих процессов напрямую усиливает ключевые компетенции НКО: она систематизирует коммуникации с донорами и благополучателями, высвобождает время команды для стратегических задач, превращает данные в инструмент для привлечения ресурсов и в конечном счете повышает операционную эффективность, позволяя организации тратить максимум сил на реализацию своей миссии, а не на преодоление внутреннего хаоса.

Сегодня в некоммерческой сфере, как и в бизнесе, открываются огромные возможности для автоматизации процессов, особенно благодаря развитию инструментов искусственного интеллекта. Однако не стоит слишком полагаться на технологии — это не волшебная палочка для решения всех проблем. Технологии работают вместе с человеком, а не вместо него. Это значит, что прежде чем приступать к автоматизации, необходимо сначала проанализировать, а затем наладить сами процессы.

Этапы оптимизации процессов

Первый шаг — это выбор процесса, автоматизация которого принесет значительный эффект с точки зрения экономии времени или ресурсов. Наиболее развитым направлением цифровизации в НКО на сегодняшний день является фандрайзинг[12]. Здесь активнее всего используются современные инструменты и технологии, такие как специализированные платформы и CRM-системы. Еще одним частым запросом является автоматизация работы с благополучателями, включая ведение базы данных, отслеживание динамики и оценку эффективности помощи, а также внутреннего проектного менеджмента (системы постановки и контроля задач, календари, таймлайны и т.д.).

Определившись с процессом, необходимо идентифицировать всех его участников. Например, в случае внедрения CRM-системы (Customer Relationship Management) для работы с благополучателями в процесс могут быть вовлечены:

- сам благополучатель или его представители;
- курирующий сотрудник (соцработник, куратор);
- привлеченные внешние специалисты (врачи, психологи);
- привлеченные внутренние специалисты (фандрайзер, SMM-менеджер, юрист).

Следующий шаг — детальное описание процесса, а лучше его визуализация в виде схемы или диаграммы (см. пример «Маршрут пользователя»). Процесс должен быть разделен на этапы, и для каждого этапа нужно описать действия всех вовлеченных сторон.



12 https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/24/1157157-blagotvoritelnost-tsifre

Рассмотрим это на примере процесса оказания медицинской помощи:

1 этап: Обращение за помощью.

- Благополучатель находит сайт НКО (важно понимать, как он туда попадает: через поиск, соцсети, рекомендации). Затем заполняет онлайн-заявку (удобна ли форма? Все ли нужные поля есть? Нет ли избыточных вопросов?).
- Курирующий сотрудник получает заявку и принимает решение о ее дальнейшем движении. Здесь возникает первая развилка: отказать, перенаправить в другую организацию или взять в работу.

2 этап: Верификация обращения.

- Если принято решение оказать помощь, заявка отправляется на проверку, например, медицинским экспертам и юристам для исключения мошенничества. На этом этапе подключаются внешние или внутренние специалисты.
- После проверки курирующий сотрудник связывается с заявителем для уточнения деталей.

3 этап: Оказание помощи.

- Составляется план помощи, привлекаются необходимые ресурсы и т.д.

Уже на этапе описания и анализа процесса обнаруживаются «узкие места», где информация теряется, где несколько специалистов дублируют работу или, напротив, нагрузка распределена неравномерно. Прежде чем приступать к автоматизации, нужно оптимизировать сам процесс, сделать его максимально эффективным.

И только после этого наступает момент выбора цифрового инструмента, который сможет этот процесс упростить, автоматизировать, снять часть нагрузки с сотрудников и повысить прозрачность процедур для всех участников.

Причем этот инструмент не обязательно должен быть дорогим или коммерческим. Иногда для начала достаточно онлайн-таблицы с общим доступом. Важно, чтобы все участники понимали, как им пользоваться.

Риски автоматизации

Первый риск — сопротивление команды. Люди часто сопротивляются изменениям, особенно если предполагают, что нововведения усложнят их работу. Прежде чем внедрять изменения, следует обсудить их со всеми заинтересованными сторонами, собрать обратную связь и учесть возможные опасения. Руководителю важно не действовать директивно, а найти способ «продать» идею команде.

Второй риск, причем даже не риск, а гарантированная реальность — необходимость доработки программного обеспечения (ПО). На рынке много решений для бизнеса, но лишь немногие создавались специально для НКО, а требования каждой организации уникальны. Следовательно, цифровой продукт потребует адаптации, причем не только на этапе внедрения, но и в дальнейшем (новый функционал, изменения в законодательстве, выход в новые регионы). Это требует наличия в команде специалиста, обладающего компетенциями на стыке менеджмента НКО и информационных технологий (ИТ) — условно, «архитектора процессов». На первом этапе это может быть руководитель и системный администратор,

но чем сложнее система, тем более компетентный и ответственный человек потребуется. Скорее всего это означает, что НКО придется самостоятельно готовить таких специалистов.

Третий риск — финансовый. Он вытекает из предыдущего. Внедрение требует экспертизы, времени, оплаты подписки на сервис, хостинга и т.д. Особенность ИТ-проектов в том, что их итоговая стоимость часто превышает первоначальные оценки из-за дополнительных часов разработки, доработок и непредвиденных сложностей. Поэтому автоматизацию, как и любой проект, необходимо тщательно бюджетировать, просчитывать ее эффективность и заранее искать ресурсы.

Хорошая новость в том, что многие институциональные игроки (инфраструктурные НКО, частные фонды) готовы поддерживать проекты организационного развития, включая автоматизацию процессов, и могут взять на себя часть финансирования и обучения.

Четвертый риск — технические сбои. Это неизбежная реальность цифровой среды: кривые обновления, отказы серверов, потеря данных. Нужно быть к этому готовым, иметь антикризисный план, тщательно выбирать подрядчиков и держать в команде человека, способного быстро восстановить работоспособность системы.

Таким образом, цифровизация — это в первую очередь изменение организационной культуры. Грамотное внедрение автоматизации требует системного подхода, что в итоге ведет к повышению устойчивости НКО.

Практическое задание.

Выберите процесс в организации, который является кандидатом для автоматизации. Опишите его, используя модель «Маршрут пользователя». Проанализируйте цифровые решения, которые есть на рынке, способные помочь вам в автоматизации этого процесса.

Совет эксперта



Анастасия Захарова,
соучредитель, директор благотворительного фонда Энби

Мне как руководителю и в целом нашей команде автоматизация далась нелегко. Оказалось сложнее и дороже, чем мы ожидали. Во-первых, команде не хватило компетенций. Не было специалистов, которые понимали бы, как устроен цифровой продукт, поэтому на этапе написания технического задания мы не отфильтровали ряд деталей, которые позже оказались критическими для реализации проекта. Мы говорили: «Но вот же мы заказали вот так». Нам отвечали: «Да, но видите в ТЗ вот эти слова, они означают другое». Совет: в идеале в команде должен быть тот, кто разбирается в технических деталях и может читать/понимать технические документы. Иначе вы переплатите за переделки позже.

Во-вторых, сам цифровой продукт, который мы внедряли, имел свои ограничения. На встречах и в типовом ТЗ все было описано так, как будто продукт будет летать. В процессе реализации возникло много багов, которые приходилось чинить и чинить. Интерфейс получался не сильно дружелюбен к пользователю. В итоге семьям благополучателей было очень сложно регистрироваться у нас – процесс заполнения анкеты долгий и сложный, требовал стабильного интернета, который не всегда есть в больнице. Совет: не стоит сразу замахиваться на построение сложных систем. Возможно, лучше распределить реализацию на этапы с постепенным наращиванием сложности. Возможно, на первое время лучше взять продукт в аренду с ежемесячным платежом и потестировать».

Совет эксперта



Александр Чинёнов,
эксперт в области искусственного интеллекта, автор Telegram-канала «PRO AI НКО»

Со стороны сотрудников и руководителей НКО наблюдаю, с одной стороны, интерес к искусственному интеллекту и нейросетям, а с другой — сомнения, скепсис и даже страх. Мне кажется, что существуют два ключевых заблуждения. Первое: все это слишком сложно, и в этом невозможно разобраться непрофессионалу. Это не так. Конечно, нужно освоить инструмент, ведь любым инструментом необходимо научиться пользоваться. Когда-то казалось, что печатать на клавиатуре сложно, но сегодня этот навык есть у каждого, даже у детей. Так и с ИИ. То, что требуется для повседневной работы НКО, освоить довольно просто.

Второе заблуждение — что нейросети сделают работу за человека. Но это не так: это не волшебная палочка, после взмаха которой пожертвования увеличатся, сторонников прибавится, а грантовая заявка сама напишется, пока руководитель НКО с командой спокойно уйдут в отпуск.

Нейросети усиливают уже имеющиеся у вас навыки. Они ускоряют настроенные процессы и упрощают рутинную работу. Но управляют нейросетями и ставят перед ними задачи по-прежнему люди».

Формула запроса в нейросети

Промпт (от англ. prompt — «подсказка») — это инструкция, запрос или набор данных, которые пользователь вводит в нейросеть, чтобы она выполнила определенную задачу. Качество промпта напрямую влияет на качество результата. Чтобы взаимодействие с ИИ было эффективным, используйте следующую пошаговую инструкцию:

1. Роль чата. Прежде всего обозначьте, к кому обращаетесь. «Ты — фандрайзер» или «Ты — руководитель волонтеров»
2. Кратко изложите задачу
3. Назовите формат ответа. В ChatGPT, например, можно попросить дать ответ в формате документа WORD, CVS, PTTX, PDF.
4. Лайфхак. В конце промпта напишите: «Для выполнения данного задания напиши мне столько вопросов, сколько тебе потребуется».

Пример неудачного промпта

«Сделай краткий текст для поста в соцсетях о роли НКО в поддержке малоимущих».

Пример правильного промпта (по формуле)

«Ты — специалист по SMM, пишешь для целевой аудитории НКО (руководители, волонтеры, доноры).

Задача: создать пост для социальных сетей о важности роли НКО в поддержке малоимущих с упором на конкретные примеры помощи и призывом к участию.

Формат ответа: текст для публикации плюс короткий вариант для сторис.

Для выполнения данного задания напиши мне столько вопросов, сколько тебе потребуется».



Команда

Команда для НКО — это одновременно и самый надежный актив, и точка уязвимости. Надежность — в людях, которые, подобно атлантам, нередко удерживают на плечах все внутренние процессы, а руководители готовы вкладывать личные средства, чтобы закрыть сбор средств и не оставить благополучателей без помощи. Как правило, в некоммерческий сектор приходят высокомотивированные люди, чей энтузиазм и энергия компенсируют недостаток знаний или опыта.

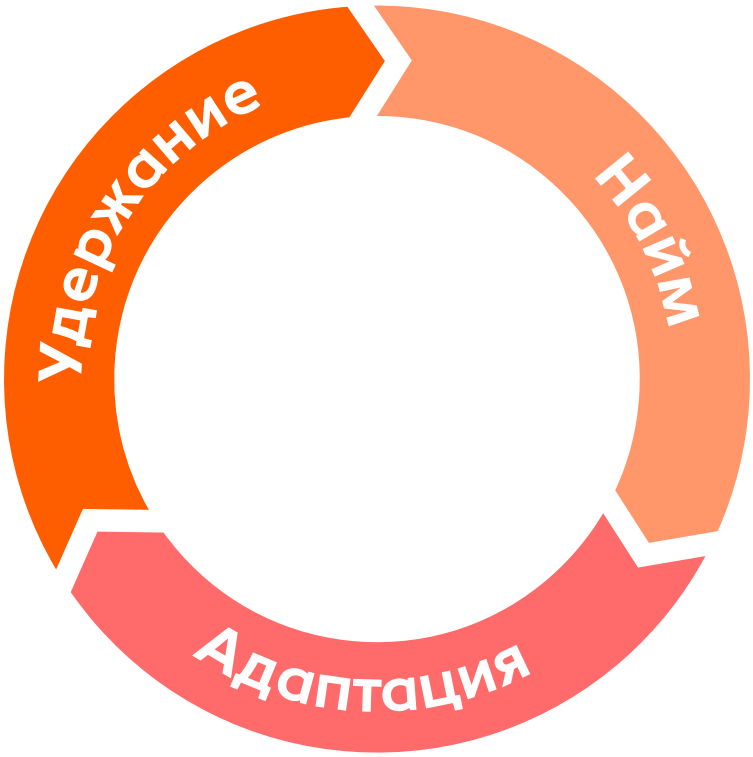
Однако именно эта человеческая вовлеченность создает и главный риск. Многозадачность, эмоциональное выгорание от работы со сложными темами, а зачастую и скромное вознаграждение — всё это ведет к потере ценных кадров. Если в организации не отлажены процессы (см. предыдущую главу), вся ее работа держится исключительно на отдельных сотрудниках. А учитывая, что команды в НКО, как правило, невелики, уход даже одного человека способен парализовать деятельность на месяцы. Согласно исследованию барьеров найма, адаптации и удержания сотрудников «Идем работать в НКО!»[13], проведенному Д.груп и Ves. Sia Lab в январе — марте 2025 года, 37% руководителей НКО считают нехватку сотрудников одной из ключевых проблем своей организации.

Жизненный цикл сотрудника

Устойчивость НКО напрямую зависит от способности руководителя осознанно управлять жизненным циклом сотрудников. Это означает умение видеть, на каком этапе находится каждый член команды, какие риски характерны для этой стадии, и, исходя из этого, подбирать ключ к каждому.

Жизненный цикл сотрудника, с точки зрения руководителя, состоит из трех этапов: найм, адаптация и удержание.

13 https://d-group.social/hr



Главная проблема этапа найма — в слабости бренда НКО как работодателя. До сих пор многие не знают, чем занимаются некоммерческие организации, как в них строить карьеру и даже какие есть вакансии. Во многом причина кроется, как бы это ни печально, в отсутствии ключевого сотрудника — директора по персоналу. Поиск людей в команду остается дополнительной обязанностью руководителя НКО или руководителя отдельного направления, которые не понимают тонкостей рекрутинга. В итоге все сводится к поиску в узком кругу — среди знакомых, волонтеров, благополучателей и сотрудников других НКО. Таким образом, НКО остаются вне информационного поля кандидатов из бизнеса из-за несоответствия каналов поиска, говорится в исследовании Д.груп. Соискатели в целом критически оценивают качество описания вакансий от НКО.

5 советов, как улучшить описание вакансии в НКО:

1. **Четко очерчивайте круг обязанностей и результат работы**
   Вместо общего списка задач разбейте обязанности на основные блоки (например, «коммуникации», «работа с партнерами», «отчетность») и для каждого укажите ключевой измеримый результат (KPI). Это поможет соискателю понять приоритеты и реальный масштаб работы, а не ощущать себя «и швецом, и жнецом».

2. **Укажите зарплатную «вилку»**
   Это сэкономит время вам и кандидатам, сформировав понимание и доверие сразу. Хотя это создает и дополнительные риски — отклики о тех, кто реагирует только на указанные цифры. Тем не менее открытость и прозрачность в этом вопросе пойдут на пользу бренду работодателя.

3. **Однозначно говорите о форме трудоустройства**
   Четко прописывайте в вакансии условия: «оформление по ТК РФ» или «работа на самозанятости (ГПХ)». Это сразу отсеет тех, для кого принципиален трудовой договор со всеми гарантиями, и привлечет кандидатов, готовых к гибким формам сотрудничества.

4. **Говорите на языке соискателя, а не на внутреннем жаргоне сектора**
   Переводите специфичные для НКО роли на универсальный язык бизнес-функций. Вместо «фандрайзер» напишите «специалист по привлечению партнеров (B2B)» или «менеджер по работе с донорами». Это поможет специалистам из бизнеса «узнать» свою профессию в вашей вакансии и увеличит число релевантных откликов.

5. **Адаптируйте стиль описания под целевую аудиторию, сохраняя уважительный тон**
   Для привлечения молодой аудитории можно использовать более живой современный язык, короткие предложения и делать яркие акценты на миссии и возможностях. Однако важно сохранять баланс — стиль должен отражать ценности и профессиональный уровень организации, не переходя в излишне развлекательную форму.

Практическое задание:

Опишите любую вакансию в вашей организации, используя эти советы. Если у вас сейчас нет вакантных мест, просто потренируйтесь, например, опишите вакансию специалиста по фандрайзингу или связям с общественностью.

На этапе адаптации (онбординга) главный риск — проскочить эту ступень, понадеяться, что новый член команды вольется в коллектив и разберется что к чему. Это приводит к тому, что с большим трудом найденный сотрудник уйдет из организации по окончании испытательного срока.

На этапе адаптации руководителю следует четко поставить перед сотрудником цели на этот период, проводить регулярные встречи и промежуточные опросы. В идеале у нового сотрудника должен быть наставник, к которому можно обратиться за советом. И, конечно, чем четче в организации описаны процессы, тем проще рассказать о них новичку, показать его место и функционал.

В каждой организации должно быть приветственное руководство (welcome-книга) — документ со всей необходимой информацией о компании: от миссии и целей до полезных контактов коллег и шаблонов документов. Причем совершенно не обязательно, чтобы это был бумажный документ, это может быть, например, чат-бот или видеоинструкция.

На этапе удержания в НКО существуют две крайности: полное игнорирование вопросов мотивации и развития или избыточность корпоративной культуры. Если с первым все понятно, то во втором случае инструменты нематериальной мотивации превращаются в обременительную обязаловку, вызывая отторжение. Ключ к эффективному удержанию — открытый диалог: понимание карьерных ожиданий сотрудника, помощь в профессиональном росте.

Исследование Д.груп выявило 4 основные причины ухода сотрудников из НКО:

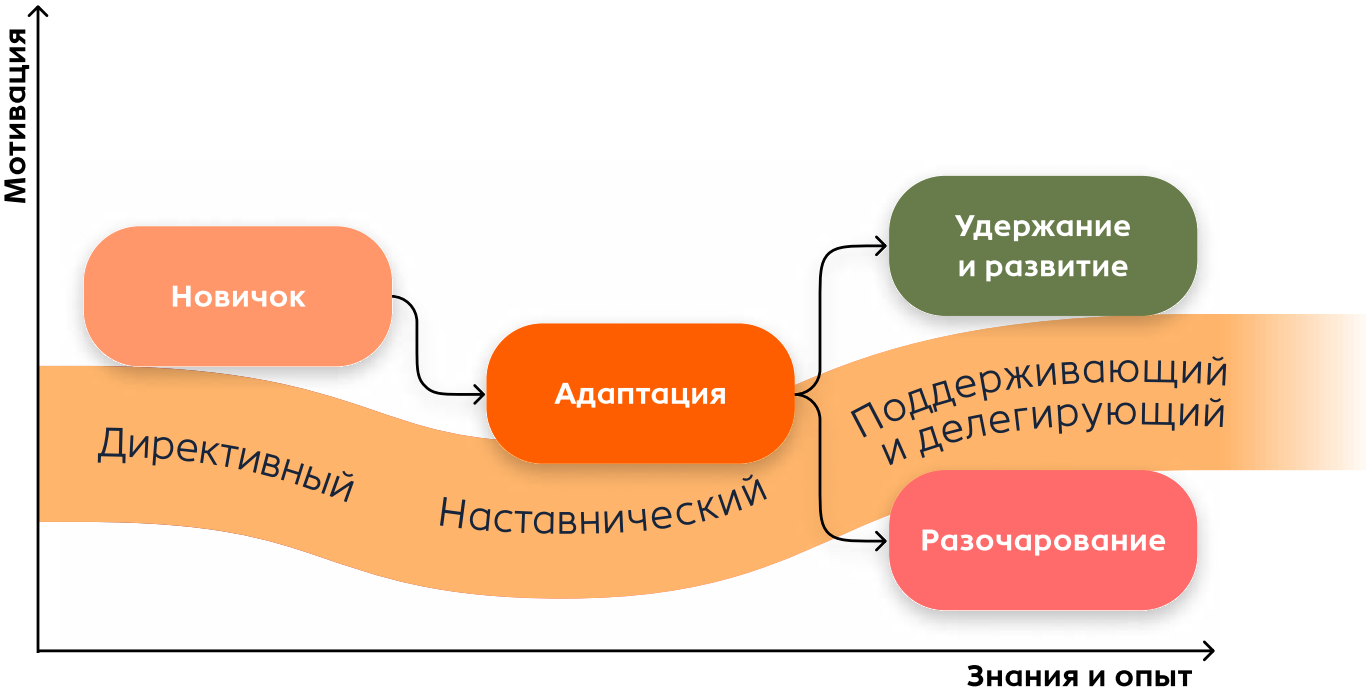
1. Несоответствие ожидаемых высоких этических стандартов работы НКО и реальной практики — непрозрачность, низкая культура общения и проч.
2. Неоправданность ожиданий в плане гибкости и свободы принятия решений.
3. Низкое внимание к работе сотрудников, их публичному признанию и поощрению.
4. Высокая нагрузка и отсутствие определенности в функционале, работа 24/7.

Следует уделять больше внимания сотрудникам как «внутренним клиентам», удерживать не только за счет собственной миссии и видимого социального результата, но и при помощи общих материальных и нематериальных стимулов, обучения и открытости к участию сотрудников в принятии решений. Чем выше предсказуемость в плане функционала, объема и формата задач, информированность сотрудников о работе других коллег и общих планах и итогах работы, тем спокойнее человек себя ощущает.

Если удержать сотрудника по каким-то причинам не удалось, старайтесь расстаться конструктивно. То, как люди уходят из организации, также немало влияет на ее бренд как работодателя и репутацию.

Модель ситуационного руководства

Чтобы наглядно представить жизненный цикл сотрудника и подобрать подход к каждому, можно обратиться к модели ситуационного руководства Кена Бланшара.



На начальном этапе у сотрудника очень высокая мотивация, но низкая компетенция. В таком случае требуется директивный стиль — максимально четкая постановка задач, постоянный контроль

и обратная связь. Это период, когда ожидания нового сотрудника сталкиваются с организационной реальностью и накопление несоответствий без объяснений руководителя ведет к разочарованию и повышенному риску ухода.

Этап роста характеризуется снижением первоначального энтузиазма и ростом компетенций. В этот период руководителю следует переходить к наставническому и поддерживающему стилю, вовлекая сотрудника в обсуждение решений и делегируя больше ответственности. Инвестиции времени на этом этапе окупаются появлением лояльного специалиста с высоким уровнем самостоятельности.

На этапе зрелости (высокая мотивация и компетенция) применим делегирующий стиль, когда сотруднику передается ответственность за принятие решений в своей области. Ключевые риски здесь — не перестроить стиль управления и не совершить ошибку, назначив эксперта на управленческую позицию без необходимых компетенций, что вернет его в начало цикла.

Практическое задание

Проанализируйте свою команду, используя модель ситуационного руководства. Определите, на каком этапе находится каждый член команды (включая себя). Соотнесите текущий стиль управления с рекомендованным для каждого этапа и выявите потенциальные риски.

Совет эксперта



Татьяна Константинова,
эксперт сектора НКО и благотворительности, общественный деятель

Устойчивой команду делают уверенные, спокойные, любящие себя и свое дело люди. Команда НКО — это во вторую очередь инструмент. В первую очередь это люди, которым есть на что опереться, чтобы что-то отдать другим. Забота о людях, об их развитии, душевном состоянии, об их достатке — вот на что руководителю НКО стоит обращать ничуть не меньшее внимание, чем на помощь подопечным. Функция управления человеческими ресурсами (human resources, HR) — одна из самых важных для руководителя НКО. Однако в силу нехватки своих собственных ресурсов ею чаще всего пренебрегают. Некоммерческих организаций, где есть HR-отдел или хотя бы HR-менеджер, — единицы. В большинстве НКО эту функцию выполняет директор. Вместо методичного, каждодневного управления процессами найма, адаптации и удержания сотрудников получается череда «пожаров», на тушение которых бросаются все доступные в данный момент ресурсы».

Руководитель как ресурс

Руководитель — такой же член команды, как и остальные, но с существенными особенностями: у него большая свобода и полномочия, но и неизмеримо большая ответственность. Это особенно актуально в НКО, где основатель и руководитель зачастую один человек.

Нередко лидерами некоммерческих организаций становятся «миссионеры», движимые желанием решить конкретную проблему. Их естественный порыв — сразу включиться в работу: помогать «руками», общаться с подопечными, сажать деревья, разгружать гуманитарную помощь и т.д. Менеджмент как таковой воспринимается как обременительная надстройка, а процессы, отчеты и бюджеты — как досадное отвлечение от «настоящего дела».

Однако управление — это отдельная профессия и критически важная функция. Она необходима для эффективной и, конечно, для устойчивой работы организации.

Руководитель в НКО поневоле становится универсалом: он выступает как пиарщик на интервью, как фандрайзер на встрече с партнерами, как эксперт на диалоге с властью. Существует даже термин «соло-руководитель», который работает без команды, но масштаб такой деятельности крайне ограничен.

Однако руководитель ни в коем случае не должен выполнять все функции на 100%. Его задача — собрать и выстроить команду, которая закроет ключевые направления. Например, руководитель может дать интервью, но подготовить тезисы и организовать съемку должен пиар-специалист. Руководитель может провести переговоры, но презентацию и расчеты должен подготовить фандрайзер.

Особая проблема, с которой сталкивается только руководитель, — профессиональное одиночество. Каждый сотрудник может прийти к нему за советом и разделением ответственности. У самого руководителя, особенно если он учредитель, такой возможности нет. Он остается наедине с грузом решений, сомнений и сложностей.

Делиться этим напрямую с командой рискованно — это может демотивировать, встревожить людей. Поэтому необходимо осознанно разделять свое «одиночество» с внешними экспертами: с психологом, наставником, коучем или с коллегами в формате «равный равному».

Финансирование такого развития — столь же важная статья расходов, как и обучение любого другого сотрудника. Это можно закладывать в бюджет, искать гранты от фондов, поддерживающих развитие лидеров НКО, или покрывать за счет приносящей доход деятельности.

Основной продукт руководителя — управленческие решения. Чтобы они были трезвыми, системными и эффективными, «орган принятия решений» — сам руководитель — должен быть в хорошем состоянии. Беречь себя не роскошь, а профессиональная необходимость. Руководителю критически важно соблюдать баланс работы и отдыха, иметь социальные контакты и интересы за пределами работы.

Совет эксперта



Марина Михайлова,
директор Центра социальных технологий «Гарант»

В НКО роль лидера и руководителя в 99% случаев выполняет одно и то же лицо. Это совсем разные роли. В чем преимущества и риски такой ситуации?
Лидер хочет вдохновлять, пробовать, рисковать. Топ-менеджер должен считать деньги, выполнять грантовый проект, не сорвать дедлайны. И в одном человеке эти две логики начинают бороться.
Как правило, побеждает логика лидера. Хорошо ли это? Да, если организация молодая, работает на высоком энтузиазме, но плохо, когда организация растет, в ней появляется регулярная деятельность, постоянные сотрудники, возникает необходимость системности, делегирования функций. Но если «убить» в себе лидера и оставить только топ-менеджера, то исчезнет инновационность и уникальность, не появятся новые амбициозные цели, организация будет ходить только по проторенным дорогам. Что делать? Научиться совмещать эти две роли и четко разделять для себя, кто вы сейчас. Можно использовать «ритуал переключения», например, завести в офисе два стула или две шляпы (шляпа лидера и шляпа руководителя) и надевать эту шляпу тогда, когда вам нужна именно эта роль. Или разделять дни или блоки. Например: до обеда — операционка (менеджер), после обеда — стратегические задачи (лидер)».

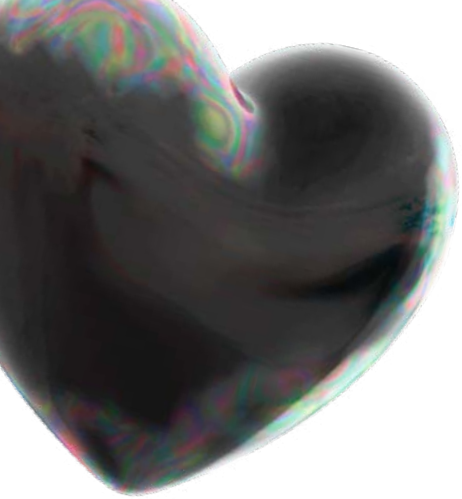
Один руководитель – две роли

Менеджер	Лидер
Работает по целям, спущенным сверху	Работает по лично поставленным целям
Вводит регламенты и процедуры	Использует личный пример
Следит за дисциплиной и временем	Оказывает влияние на других
Ставит задачи перед подчиненными	Вовлекает, ведет людей за собой
Опирается на структуру и имеющиеся ресурсы	Опирается на ценность, находит ресурсы
Анализирует и принимает решения	Превращает решения в реальность
Выбирает нужные стратегии	Берет ответственность за свой выбор
Профессионально компетентен	Энергичен и авторитетен

Источник: Центр социальных технологий «Гарант»

Практическое задание:

Вспомните задачу, которой активнее всего занимались на этой неделе. Посмотрите на нее по очереди из двух ролей: сначала как руководитель, а потом как лидер. Почувствовали разницу? Опишите ощущения



Коммуникации и отчетность

Логичным завершением руководства становится тема коммуникаций и отчетности, поскольку именно отчет венчает любой проект, а коммуникации связывают воедино все элементы организации — от глобальной миссии до ежедневных действий.

Эффективные коммуникации лежат в основе привлечения ресурсов, сторонников, благополучателей и формирования команды. Каждое ваше сообщение должно преследовать конкретную цель: будь то просвещение общества о проблеме, укрепление HR-бренда, привлечение сторонников или сбор средств для помощи. Идеальный путь пользователя, попавшего на ваш ресурс, можно описать формулой: «Узнал! Проникся! Поддержал!»

Для этого необходимо глубоко знать свою аудиторию и адресно работать с ней. Общие инструменты, такие как сайт и соцсети, должны быть понятны всем, но под конкретные задачи нужны специализированные материалы: отчет для донора с акцентом на его вклад, пост благодарности для сторонников, заявка в формате грантодателя.

Правила коммуникации, которые подходят как для бизнеса, так и для НКО, емко сформулировала тренер и консультант Марина Дараган — «Правило Пяти Пэ»:

1. **П**росто
2. **П**онятно
3. **П**о делу
4. **П**олезно
5. **П**риятно

В идеале каждое сообщение НКО — от речи директора до короткого комментария в социальной сети — должно соответствовать этим пяти критериям.

Совет эксперта



Евгения Корытина,
журналист,
продюсер, автор
Telegram-канала
о коммуникациях
в благотворительности
«Причини_добро»

Сейчас вокруг каждого человека очень много информации. Поэтому, если выбирать, на чем НКО сосредоточиться в плане коммуникаций, я бы сделала ставку на понятность. Например, я каждый год собираю для медиа подборку новогодних благотворительных акций. И каждый год я вижу одну и ту же ситуацию: сайт или страница в социальных сетях, где вообще ничего не понятно. Иногда даже не понятно, в каком городе и когда проходит акция. Не говоря уже о том, что многие события описаны одинаковыми словами.

Представьте, что рассказываете о своей организации или проекте маленькому ребенку, пожилому человеку или инопланетянину. Теперь благодаря развитию технологий можно использовать для этой цели нейросети. Попросите ИИ побыть в одной из этих ролей, позадавать разные каверзные вопросы о вашей работе и потренируйтесь отвечать. А потом поставьте себя на это место и зайдите на страничку своей организации в соцсетях. Понятно ли вам, что там происходит? Как связаться с представителем? Вообще, рады ли вам здесь? Очень полезное упражнение, можно делать его по очереди всей командой время от времени».

Отчетность — задача ресурсоемкая, и после завершения проекта силы команды часто на исходе. Однако это не просто бюрократия, а важнейший этап рефлексии и инструмент доверия. Обязательно планируйте время на подготовку отчета после проекта, а годовой отчет необходимо формировать постепенно в течение всего года.

С 2026 года прозрачность и открытость НКО станет обязательным требованием со стороны государства, поскольку ужесточились требования Министерства юстиции РФ. Годом ранее Фонд президентских грантов выпустил отдельные методические рекомендации по отчетности грантополучателей.

Базовый стандарт раскрытия информации[14] содержит 7 пунктов:

1. Название и реквизиты организации, позволяющие ее однозначно идентифицировать.
2. Контактная информация организации.
3. Информация о руководящих органах/руководителе.
4. Информация о команде (рабочем коллективе) организации.
5. Информация о том, зачем существует организация.
6. Сведения о деятельности и итогах работы организации за отчетный период (описание услуг и/или проектов, целевой/клиентской группы, источники финансирования, сроки реализации выполненных за отчетный период проектов, качественные и количественные результаты).
7. Сведения о финансах, позволяющие получить представление о совокупном объеме поступлений и выплат организации в течение отчетного года.

Содержательно фокус смещается с описания процессов на демонстрацию социального воздействия. Сегодня недостаточно отчитаться о проведенных мероприятиях и освоенных средствах. Грантодатели и общество ждут доказательств качественных изменений в жизни благополучателей. Хотя сухие цифры и таблицы тоже не то, что ожидает увидеть читатель отчета. Поэтому в тренде визуализация данных и интерактив: инфографика, видео, отдельные сайт-отчеты и т.д.

Важным становится сочетание четкой структуры с элементами сторителлинга. Успешный современный отчет — это синтез точных цифр, подтверждающих выполнение KPI, и живых историй благополучателей и сотрудников. Это вызывает доверие.

Практическое задание:

Проанализируйте последний публичный отчет, сверьтесь с предложенным списком разделов и запланируйте необходимые улучшения.

14 Всероссийский конкурс публичных годовых отчетов СО НКО «Точка отсчета», https://donorsforum.ru/idata/tochka-otscheta/



Заключение

Устойчивость — это не про состояние покоя, а про умение сохранять эффективность, несмотря на внешние изменения и внутренние вызовы. Чтобы быть устойчивой, НКО недостаточно накопить финансовую подушку или найти якорного донора. Нужно понимание смыслов, умение решать задачи на высоком компетентном уровне, сильные коммуникации и грамотный менеджмент, которые вместе позволяют привлекать и разумно расходовать ресурсы. Путь к устойчивости начинается с малого: системные изменения запускаются с наведения порядка в одном даже самом небольшом направлении — например, в документообороте.

Три совета напоследок:

Научитесь говорить «нет». Фокусируйтесь на выбранном приоритете и отказывайтесь от всего, что уводит в сторону: ненужных мероприятий, опросов или обучающих программ. Умейте концентрироваться.

Будьте гибкими, но не сдавайтесь рано. Если проект в течение нескольких месяцев показывает неэффективность или обстоятельства резко изменились, мужественно завершите его, извлеките уроки и двигайтесь дальше. Но не принимайте решения в первые дни трудностей.

Делегируйте функции. Если роль «архитектора устойчивости» вам не близка, найдите в команде или среди партнеров того, кто возьмет на себя эту функцию, а сами сосредоточьтесь на том, что получается лучше всего — например, на программной деятельности.

Желаем успеха, удачи и устойчивости!