



ДОБРИНО
экосистема **добро**

проект от
росмолодёжь



добро.рф

Прогнозные сценарии развития некоммерческого сектора в России

Аналитический отчет по результатам исследования

Исследование подготовлено Исследовательской группой ЦИРКОН (АНО «Социологическая мастерская Задорина») при поддержке Ассоциации Добро.рф и Академии развития гражданского общества «Добрино».

Оглавление

Введение.....	4
Цель исследования	4
Задачи исследования	4
Методология	4
Описание результатов исследования	6
Резюме	7
Глава 1. Обзор мировых и российских трендов в развитии некоммерческого сектора.....	14
1.1. Мировые тренды в развитии некоммерческого сектора	14
1.1.1. Характеристика используемых источников	14
1.1.2. Типология факторов и направлений развития некоммерческого сектора	16
1.1.3. Факторы развития некоммерческого сектора	17
1.1.4. Направления развития некоммерческого сектора	21
1.1.5. Резюме.....	26
1.2. Тренды в развитии некоммерческого сектора в России.....	27
1.2.1. История становления и развития некоммерческих инициатив в РФ.....	27
1.2.2. Текущие тенденции в некоммерческом секторе РФ.....	30
1.2.3. Резюме.....	49
Глава 2. Взгляд экспертов на перспективы развития сектора	51
2.1. Резюме.....	51
2.2. Субъекты влияния	53
Основные акторы	53
Акторы с наибольшим влиянием на сектор.....	55
Идеальная ситуация	58
2.3. Факторы и условия, которые влияют на развитие сектора	60
Ограничение международного взаимодействия и переосмысление ориентиров.....	61
Трансформация общественных норм и ценностей и изменение запроса на деятельность НКО.....	62
Государственная политика и институциональная среда — формализация сотрудничества, отсутствие автономии и размывание границ сектора	63
Финансовые и организационные вызовы — общее сокращение ресурсов, избыточное регулирование деятельности НКО и «множественная уязвимость».....	65
Внутренняя трансформация сектора — смена поколений и ценностный переход	67
2.4. Текущие проблемы (образование, инфраструктура, кадры, деньги)	69
Образование.....	69
Инфраструктура	72
Кадры	76
Деньги.....	80

2.5. Желательные направления развития	84
Уровень государства: стратегия развития сектора и упрощение законодательства.....	85
Уровень сектора: кооперация интересов и обеспечение представительства на уровне государства	87
Глава 3. Сценарии развития некоммерческого сектора в России до 2035 года.....	91
3.1. Методология и методика исследования	91
3.2. Основные результаты экспертного опроса	98
3.2.1. Характеристики текущего положения некоммерческого сектора	99
3.2.2. Факторы развития НКО-сектора в России.....	101
3.2.3. Степень влияния различных субъектов (акторов) на развитие НКО-сектора России ...	103
3.2.4. Вероятность наступления различных событий, в контексте которых будет проходить развитие российского НКО-сектора	106
3.2.5. Желательность наступления различных событий, в контексте которых будет проходить развитие российского НКО-сектора	109
3.3. Возможные и предпочтительные сценарии развития российского общества.....	114
3.3.1. Сценарное описание текущей ситуации	116
3.3.2. Сценарное описание основных субъектов развития	118
3.3.3. Сценарное описание факторов развития НКО-сектора.....	119
3.3.4. Сценарное описание вероятного развития ситуации	121
3.3.5. Сценарное описание желательного развития ситуации	123
3.3.6. Комплексные прогнозные сценарии	125
3.4. Сравнительный анализ кабинетного исследования и результатов опроса экспертов.....	129
Источники	132
Приложения	140
Приложение 1. Список экспертов, принявших участие в интервью.....	140

Введение

Настоящий отчет представляет результаты исследования **«Прогнозные сценарии развития некоммерческого сектора в России»**. Исследование носит комплексный характер и было выполнено в смешанной методологии (mixed methods research) с использованием качественных и количественных методов.

Цель исследования

Целью исследования является комплексная оценка текущего положения некоммерческого сектора и построение прогнозных сценариев его развития на среднесрочную перспективу (до 2035 года).

Задачи исследования

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих четырех задач:

- Оценить текущее положение сектора, в т.ч. уровень организационной и экономической устойчивости;
- Определить ключевые факторы, влияющие на устойчивость сектора;
- Выявить основные тенденции и возможные повороты в развитии некоммерческого сектора в России;
- Построить прогнозные сценарии развития некоммерческого сектора на среднесрочную перспективу (до 2035 года).

Методология

Кабинетное исследование

В рамках кабинетного исследования был проведен систематический обзор ранее проведенных исследований, отражающих текущее положение некоммерческого сектора, включая его организационную и экономическую устойчивость, в России и за рубежом. По результатам анализа источников был подготовлен аналитический обзор, в котором выделены ключевые факторы и направления развития некоммерческого сектора. Результаты кабинетного исследования представлены в Главе 1. Количество источников кабинетного исследования — 77.

Качественный этап

На втором этапе исследования были проведены 12 экспертных интервью по заранее разработанному гайду.

Таблица А. — Выборка экспертов для экспертных интервью

Категория экспертов	Количество экспертов
представители НКО-сектора (руководители и сотрудники НКО)	2
представители органов исполнительной власти, взаимодействующие с негосударственными некоммерческими организациями	0
представители грантодающих организаций, институтов развития	7
представители СМИ, авторы публикаций и иных материалов об НКО	1
представители исследовательского сообщества, ученые, аналитики в сфере НКО-сектора	2
ИТОГО	12

Интервью проходили в онлайн и офлайн формате. Транскрипты интервью анализировались с помощью качественных методов. Результаты качественного анализа представлены в [Главе 2](#).

Количественный этап

В рамках количественного этапа исследования был проведён экспертный опрос (объём выборки — 82 эксперта), основанный на технологии экспертного сценарно-прогностического мониторинга (ЭСПМ-технологии).

«ЭСПМ-технология» разработана в 1991-93 гг. специалистами Института социологии РАН (сектор социального прогнозирования, зав. — д.и.н., проф. И.В. Бестужев-Лада) и Исследовательской группы ЦИРКОН® (рук. — И.В. Задорин)¹, и неоднократно использовалась для построения сценариев развития. Подробнее описание методики представлено в разделе [3.1. Методология и методика исследования](#).

Таблица В. — Выборка экспертов для экспертного опроса

Категория экспертов	Количество экспертов
Представители НКО-сектора (руководители и сотрудники НКО)	23
Представители грантодающих организаций, институтов развития	11
Представители органов исполнительной власти, взаимодействующие с негосударственными некоммерческими организациями	3
Представители СМИ, авторы публикаций и иных материалов об НКО	2
Представители исследовательского сообщества, ученые, аналитики в сфере НКО-сектора	24
Независимые эксперты	18
Другое	1
ИТОГО	82

¹ См. Задорин И.В. «Экспертный сценарно-прогностический мониторинг: методологические основания, методика и организационная схема» («Вопросы социологии», №5, 1994).

Результаты анализа экспертного опроса представлены в [Главе 3](#).

По итогам анализа данных интервью и экспертного опроса были выявлены основные тенденции и возможные повороты в развитии некоммерческого сектора в России, а также были построены прогнозные сценарии развития некоммерческого сектора на среднесрочную перспективу (до 2035 года).

Описание результатов исследования

В дальнейшем тексте отчета приведены основные результаты исследования.

В **Главе 1 «Обзор мировых и российских трендов в развитии некоммерческого сектора»** представлены результаты кабинетного исследования на основании российских и зарубежных источников.

В **Главе 2 «Взгляд экспертов на перспективы развития сектора»** приведены результаты анализа интервью с ведущими экспертами третьего сектора.

В **Главе 3 «Сценарии развития некоммерческого сектора в России до 2035 года»** приведены результаты статистического анализа данных экспертного опроса, позволяющего строить различные прогнозные сценарии и оценивать их априорные вероятности.

В Приложениях к отчету представлены: список экспертов, принявших участие в интервью, и анкета экспертного опроса.

Резюме

Сегодня некоммерческий сектор как в России, так и за рубежом переживает трансформацию под влиянием глобальных вызовов, которые формируют новые приоритеты развития, способы деятельности и новые потребности некоммерческих организаций. Более гибкий, чем государственный сектор, и свободный от императива обеспечения коммерческой эффективности, некоммерческий сектор становится ключевым драйвером социальных инноваций. В партнерстве с государством и бизнесом он способен эффективно реагировать на социальные изменения и решать социальные проблемы. Для комплексной оценки текущего положения некоммерческого сектора и построения прогнозных сценариев его развития на среднесрочную перспективу (до 2035 года) в исследовании последовательно анализируются пять аспектов:

- 1) текущее состояние некоммерческого сектора в России и характерные для него процессы, проблемы;
- 2) субъекты развития некоммерческого сектора и степень их влияния;
- 3) ключевые факторы, оказывающие влияние на развитие сектора;
- 4) вероятные направления развития некоммерческого сектора в России;
- 5) желаемые направления развития сектора.

Характеристики текущего положения некоммерческого сектора

По итогам проведенного опроса текущие характеристики деятельности и развития некоммерческого сектора оцениваются экспертами достаточно сдержанно. Это указывает на наличие значительного нереализованного потенциала третьего сектора. Наиболее высоко оцениваемые стороны НКО-сектора сегодня — **вклад НКО в решение социальных проблем, уровень правового обеспечения деятельности НКО, профессионализация сотрудников НКО, прозрачность деятельности НКО.**

При этом одна из ключевых черт развития сектора — сохранение высокого уровня **региональной дифференциации в развитии сектора** — что позволяет рассматривать в этой перспективе все другие параметры и делать оговорки, что оценка того или иного параметра будет неодинакова для разных регионов РФ. Некоммерческий сектор характеризуется экспертами в целом как **крайне неоднородный**. Трансформация сектора формирует дополнительные линии напряжения — конкуренцию за доступ

к ресурсам, соперничество между «старыми» и «новыми» НКО, разрыв между «звездами» и остальными.

Помимо неоднородности и неравенства эксперты выделили **ключевые проблемы**, тормозящие развитие сектора: **образование, инфраструктуру, кадры и финансирование**. Образовательные программы фрагментарны и лишены системности, а инфраструктура не адаптирована под нужды НКО, нагрузка по подготовке отчетности растет из-за увеличивающихся инстанций контроля. Кадровый кризис в секторе связан с дефицитом узких специалистов и высокой конкуренцией за них, невысоким уровнем зарплаты, а также негативными стереотипами о том, что в секторе и не может быть высоких зарплат. В свою очередь финансовые модели НКО крайне уязвимы из-за ориентации на нестабильные краткосрочные гранты, зависимости от государственного финансирования и отсутствия диверсификации доходов.

Основные субъекты развития некоммерческого сектора в России и степень их влияния на возможные изменения

Данные экспертных интервью и экспертного опроса фиксируют высокую степень моносубъектности развития сектора: в качестве ключевого субъекта, способного оказать влияние на дальнейшую судьбу НКО-сектора, эксперты выделяли государство, в том числе государственные структуры и государственные грантодающие фонды. Государство определяет развитие сектора через регулирование законодательства и формирование нормативных правовых актов, через распределение государственных средств (напр., президентские гранты и т.п.), а также через влияние на социальную повестку и тренды. По мнению экспертов, влияние государства на НКО-сектор в ближайшей перспективе будет увеличиваться.

Бизнес и частные благотворительные фонды также выделяются как значимый субъект, но их влияние, в том числе по объемам финансирования, существенно уступает государственному. Потенциал партнерства бизнеса с НКО оценивается как не до конца реализованный. По мнению экспертов, в краткосрочной перспективе бизнес может предоставлять НКО не только финансовые ресурсы (в рамках реализации программ по корпоративной социальной ответственности), но информационную поддержку, оказание услуг pro bono и другие виды нематериальной помощи. При этом такое взаимодействие важно рассматривать и проектировать как партнёрское, где НКО и бизнес действуют в интересах друг друга.

Эксперты не высоко оценивают субъектность самого НКО-сектора в настоящее время, некоторые участники интервью обозначали его как

«ведомого», а не «ведущего» на настоящем этапе развития. Субъектность (влиятельность) самого сектора представлена в ответах экспертов в основном организациями-лидерами. Но за их исключением сектор воспринимается зависимым, слабым (финансово, кадрово, с точки зрения профессиональной квалификации и организационной культуры, недостаточно развитой образовательной инфраструктуры и т.п.), малоактивным в формировании собственной повестки и т.д. В идеальной картине мира, по мнению экспертов, должен быть баланс влияния всех игроков сектора, а взаимодействие должно выстраиваться не в треугольнике «государство-бизнес-НКО», а «бизнес-НКО-граждане».

Основные факторы, определяющие возможные действия субъектов и ключевые события (решения)

По результатам интервью и опроса можно выделить несколько определяющих факторов, которые оказывают влияние на НКО-сектор. Эти факторы можно условно разбить на две группы: внешние и внутренние. К внешним факторам относятся условия и процессы, которые происходят вне прямого контроля и управления НКО, но существенно влияют на их деятельность и развитие. Это политический, экономический, социальный и культурный контексты, формирующие общий «фон» функционирования третьего сектора. Ко второй группе факторов относятся внутренние факторы. Это условия и процессы, непосредственно связанные с самим сектором НКО, его структурой, ресурсами, компетенциями и взаимодействием между организациями. Они формируют возможности и ограничения внутри сектора, определяя его внутреннее развитие и способность адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Основные **внешние факторы** развития сектора: **ухудшение экономической ситуации в стране, российско-украинский конфликт**, что в свою очередь приводит к **снижению возможности бизнеса помогать НКО** и **усилению присутствия государства в социальной сфере**. Эти факторы, по мнению экспертов, оказывают самое сильное воздействие на развитие некоммерческого сектора в России. К внешним факторам также относятся: **ограничение международного взаимодействия** и переосмысление внешних ориентиров; интеграция сектора в государственную политику на условиях высокой зависимости, без возможности выражать свои интересы; **смена идеологической парадигмы** — принятие закона об иноагентах и появление «одобряемых» и «неодобряемых» НКО, **изменение запроса и перераспределение ресурсов; сокращение источников финансирования** и отсутствие «длинных денег», обеспечивающих устойчивость организаций и

возможность планирования, высокая зависимость от грантов и проектного подхода; НКО ориентируются на работу по тем направлениям, которые финансируются государством, и это **размывает их функцию как «агента изменений»**, подсвечивающего государству наличие проблем.

Таким образом, внешняя среда для сектора НКО в России сегодня характеризуется комплексом идеологических изменений, экономической нестабильности, ограниченного доступа к международному опыту, а также нарастающих проблем с доверием к НКО и финансированием сектора. Эти факторы формируют сложный и многослойный контекст, в котором НКО принимают ключевые решения и строят свою стратегию развития.

Внутренние факторы развития сектора многообразны, но их значимость в развитии некоммерческого сектора расценивается экспертами в меньшей степени. К таким факторам относятся: **цифровизация и развитие IT-технологий** (CRM-системы, искусственный интеллект и др.), которые внедряются в работу НКО и дают сектору возможность «перепрыгнуть» через стадии развития, используя современные инструменты для повышения эффективности; **смена поколений и ценностный переход** от «миссии» к «прагматизации» деятельности; **уровень гражданской активности и интереса к добровольчеству, готовность участия россиян в деятельности НКО; развитие образовательной инфраструктуры и кадровой подготовки сотрудников НКО**, которое оценивается экспертами амбивалентно — с одной стороны, отмечается рост профессионализации в секторе, с другой — отсутствие комплексных, системных образовательных программ, специально адаптированных под нужды НКО; **слабая развитость внутренних связей и сотрудничества между НКО** — отсутствие широкой культуры партнерства и внутренние «кастовые» разделения внутри сообщества тормозят развитие сектора.

Таким образом, внутренние факторы включают системные пробелы в образовании и инфраструктуре, недостаточное развитие партнерских отношений между НКО, трансформацию ценностных ориентиров. В совокупности они формируют неоднородный и многоаспектный внутренний ландшафт сектора НКО в России.

Вероятные и желаемые события, в контексте которых будет проходить развитие российского НКО-сектора

В качестве **наиболее вероятных событий**, в рамках которых будет происходить дальнейшее развитие российского НКО-сектора, эксперты рассматривали **усиление роли государства** в регулировании НКО и **усиление зависимости сектора от государства** (вероятность

осуществления этих событий по экспертным оценкам — 77-80%). Также относительно высокую вероятность осуществления (65-80%) имеют события, касающиеся внутреннего развития и перестройки НКО-сектора: **цифровизация** НКО-сектора, **рост числа квалифицированных кадров и реструктуризация** профессиональной области в целом.

В свою очередь наиболее **желательными событиями** для экспертов стали развитие «социальной» и «коммуникационной» компоненты НКО-сектора, а именно **рост межличностного доверия** среди россиян и **рост гражданской активности, повышение кооперации** внутри НКО-сектора, **развитие горизонтальных связей** между его участниками. К этой же желательной перспективе можно отнести **процессы по созданию позитивного образа некоммерческого сектора и повышению уровня ее прозрачности**. Все перечисленные направления касаются улучшения коммуникации в самом широком смысле: между гражданами, между разными НКО, между гражданами и НКО и т.д.

В рамках интервью эксперты дополнительно отмечали, сектор НКО должен стремиться к конструктивному диалогу с государством и более проактивной позиции в отношении с другими стейкхолдерами. В отношении с государством **необходимо усилить свою переговорную позицию** — активнее артикулировать собственные интересы, инициировать разработку и утверждение «дорожных карт» развития. Внутри сектора **необходимо диверсифицировать источники финансирования**, работать с краудфандингом и частными пожертвованиями, развивать новые форматы кооперации и обмена ресурсами, внедрять клубные форматы с оплатой членских взносов для благополучателей.

Сценарии развития некоммерческого сектора в России

По итогам анализа всех 5-ти аспектов, входящих в комплексную оценку текущего и будущего состояния некоммерческого сектора в России были построены комплексные прогнозные сценарии, а также рассчитана оценка вероятности их осуществления с точки зрения экспертов.

Сценарий 1. «Раскрытие внутреннего потенциала». Первый сценарий развития НКО-сектора акцентирует **внимание на внутренних ресурсах**: партнерстве, сотрудничестве, коммуникации, доверии, где лидеры НКО и профессиональные сообщества выступают драйверами развития, которое предполагает уменьшение зависимости от государства через диверсификацию. Вероятные события, характеризующие данный сценарий, включают в себя рост информированности населения о НКО, увеличение

числа волонтеров, расширение спроса на услуги НКО, усиление прозрачности и сотрудничества между НКО, усиление диверсификации НКО (предполагает увеличение финансирования НКО и со стороны государства, и со стороны бизнеса, и со стороны частных жертвователей), профессионализацию кадров, цифровизацию, структурную перестройку сектора. Эти события отражают стратегию внутреннего роста, где сектор сам генерирует свою устойчивость через прозрачность, кооперацию и инновации. Средняя вероятность реализации событий этого сценария составила 6,2 балла из 10 (60% вероятности).

Сценарий 2. «Под государственным крылом». Второй сценарий отражает траекторию развития НКО-сектора, где внешние макроэкономические и политические вызовы сочетаются с внутренними дефицитами, побуждая некоммерческие организации к **усиленной ориентации на государственную поддержку**. Эксперты оценили вероятность этого сценария как наивысшую — 6,9 балла из 10 (70% вероятности). В отличие от автономного роста сектора в первом сценарии, здесь подчеркивается уязвимость НКО без внешней государственной поддержки, где дефицит ресурсов усиливает институциональную зависимость. Вероятные события во втором сценарии включают в себя усиление государственного контроля, рост зависимости НКО от государства, сокращение гражданской активности, падение инвестиций со стороны бизнеса и увеличение налоговой нагрузки.

Сценарий 3. «Встраивание в глобальные тренды». Третий сценарий характеризуется ориентацией экспертов на **глобальные тенденции** и зарубежный опыт развития НКО-сектора для прогнозирования развития российских некоммерческих организаций. Вероятные события, относящиеся к третьему сценарию, — активизация международного сотрудничества, рост влияния иностранных фондов и отмена статуса «иностранный агент», усиление контроля за государством и бизнесом со стороны НКО, возрождение профсоюзного и правозащитного движений, — демонстрируют возможный сценарий возвращения НКО-сектора к первым этапам развития, когда сектор в большей степени зависел от финансирования со стороны международных организаций и фокусировался на интересах, ориентированных на глобальные (международные) приоритеты. Эксперты присвоили третьему сценарию минимальную вероятность — 3,4 балла из 10 (34% вероятности), отражая скепсис относительно возврата к интеграции НКО-сектора в международную повестку в условиях текущей геополитики.

Таким образом, направление развития сектора зависит прежде всего от следующих развилок («если, то...»):

- доля участия государства в регулировании сектора (размер финансирования, регуляторные рамки, обозначение «важных» и «запретных» тем);
- доля участия бизнеса в поддержке деятельности НКО;
- уровень гражданской активности населения, готовность поддерживать работу НКО (сюда можно отнести такие параметры как: уровень частных пожертвований, привлекательность НКО как работодателя и др.);
- субъектность самого сектора, поиск и адаптация эффективных сценариев работы.

Глава 1. Обзор мировых и российских трендов в развитии некоммерческого сектора

1.1. Мировые тренды в развитии некоммерческого сектора²

1.1.1. Характеристика используемых источников

Настоящий обзор подготовлен на основе использования материалов ведущих российских и зарубежных исследовательских, аналитических, консалтинговых и благотворительных организаций, таких как *Благотворительный фонд Владимира Потанина* (Москва, Россия), *The OECD Centre on Philanthropy* (Париж, Франция), *Philanthropy Europe Association (PHILEA)* (Брюссель, Бельгия), *Charities Aid Foundation (CAF)* (Лондон, Великобритания), *Johnson Center at Grand Valley State University* (Гранд-Рапидс, штат Мичиган, США), *Lilly Family School of Philanthropy at Indiana University* (Индианаполис, США), *Monitor Institute by Deloitte* (Кембридж, США), *Salesforce* (Сан-Франциско, США), *Candid* (Нью-Йорк, США) и др. (см. Таблицу 1), а также ряда исследовательских работ, рассматривающих как текущие тенденции в сфере благотворительности и деятельности организаций некоммерческого сектора, так и перспективное видение их развития (см. Таблицу 2).

Таблица 1. — Российские и зарубежные исследовательские, аналитические, консалтинговые и благотворительные организации, предоставляющие данные о развитии некоммерческого сектора

Название организации	Ссылка на официальный сайт организации
Благотворительный фонд Владимира Потанина	https://fondpotanin.ru/
Candid	https://candid.org/
Charities Aid Foundation (CAF)	https://www.cafonline.org/
Johnson Center at Grand Valley State University	https://johnsoncenter.org/
Lilly Family School of Philanthropy at Indiana University	https://philanthropy.indianapolis.iu.edu/
Monitor Institute by Deloitte	https://monitorinstitute.com/
Philanthropy Europe Association (PHILEA)	https://philea.eu/
Salesforce	https://www.salesforce.com/
The OECD Centre on Philanthropy	https://www.oecd.org/en/about/programmes/centre-on-philanthropy.html

² Обзор международных трендов подготовлен при участии Артема Евгеньевича Шадрина, директора Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ.

Таблица 2. — Наиболее актуальные работы о развитии некоммерческого сектора

Название работы	Год	URL
Обзорная работа, посвященная исследованию в области перспектив развития благотворительности		
Будущее филантропии: ключевые тренды. Метаанализ прогнозов // Благотворительный фонд Владимира Потанина. М.: ДПК Пресс, 2020.	2020	https://fondpotanin.ru/upload/iblock/6de/kqv5zf7zsi46yz8lo71eqv9uuegp93sg.pdf
Исследования в области перспектив и трендов развития филантропии		
11 Trends in Philanthropy for 2025. Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy.	2025	https://johnsoncenter.org/blog/11-trends-in-philanthropy-for-2025/
Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good. PHILEA.	2024	https://philea.issueab.org/resource/futures-philanthropy-anticipation-for-the-common-good.html
Sheerke A. The Future of Philanthropy Trends.	2024	https://www.abhijeetshirke.in/future-of-philanthropy-trends/
What's Next for Corporate Philanthropy Finding a New Paradigm. Monitor Institute by Deloitte.	2024	https://www.deloitte.com/us/en/programs/monitor-institute/articles/corporate-philanthropy.html
Rien van Gendt. Philanthropy Back to the Drawing Board. Shaping a Future Agenda. PHILEA.	2023	https://philea.eu/insights/publications/philanthropy-back-to-the-drawing-board/
What's Next for Philanthropy in the 2020s Seeing Philanthropy in a New Light. Monitor Institute by Deloitte.	2021	https://www.barrafoundation.org/wp-content/uploads/2023/02/Whats-Next-for-Philanthropy-Monitor-Institute-Report.pdf
Collaborative giving. Rockefeller Philanthropy Advisors.	2016	https://www.rockpa.org/guide/collaborative-giving/
Доклады и публикации, посвященные текущим трендам развития благотворительности и некоммерческого сектора		
Ежегодные доклады CAF серии World Giving Report, посвященные донорским и благотворительным организациям	2025	https://www.worldgivingreport.org/
Публикации центра Candid Например, Nourbese Flint. Rethinking nonprofit infrastructure for a new era, Candid.	2025	https://candid.org/blogs/rethinking-nonprofit-infrastructure-boosts-adaptability-volatile-new-era/
<i>Публикации Lilly Family School of Philanthropy:</i>		
The Global Philanthropy Environment Index GPEI	2025, 2022, 2018	https://globalindices.indianapolis.iu.edu/environment-index/
Global Philanthropy Tracker	2023	https://globalindices.indianapolis.iu.edu/tracker/
Digital for Good: A Global Study on Emerging Ways of Giving	2023	https://globalindices.indianapolis.iu.edu/additional-research/digital-for-good/
<i>Тематические доклады ОЭСР по отдельным направлениям развития благотворительности:</i>		

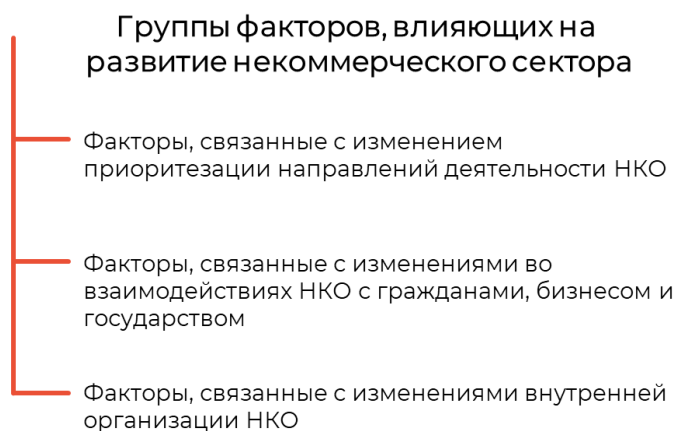
Название работы	Год	URL
No strings attached? Making sense of flexible financing in philanthropy, OECD.	2024	https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy_0264b47f-en.html
Promoting youth volunteering and civic service engagement A stocktake of national programmes across OECD countries, OECD.	2024	https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/promoting-youth-volunteering-and-civic-service-engagement_84e6995e/39659e6a-en.pdf
Philanthropy for Social and Emotional Learning. Results from a global survey on interventions to develop and measure social and emotional skills. OECD.	2023	https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/philanthropy-for-social-and-emotional-learning_bc4be62c/d6f79b3f-en.pdf
Private Philanthropy for Development — Second Edition, OECD.	2021	https://www.oecd.org/en/publications/private-philanthropy-for-development-second-edition_cdf37f1e-en.html

1.1.2. Типология факторов и направлений развития некоммерческого сектора

По итогам анализа существующих исследований о будущем развитии некоммерческого сектора были выделены категории **факторов его развития**:

- факторы, влияющие на приоритизацию направлений деятельности некоммерческих организаций;
- факторы, связанные с развитием экономики некоммерческого сектора и его взаимодействия с гражданами, бизнесом и государством;
- факторы, связанные с совершенствованием внутренней организации деятельности некоммерческих, в т.ч. благотворительных организаций.

Рисунок 1. — Основные группы факторов развития некоммерческого сектора в мире



Также были выделены **основные направления развития** некоммерческого сектора:

- направления развития, связанные с совершенствованием взаимодействия некоммерческих, в том числе благотворительных организаций, между собой и со стейкхолдерами;
- направления содействия развитию культуры участия граждан в деятельности некоммерческих организаций, благотворительности и добровольчестве;
- направления развития инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций.

Рисунок 2. — Основные направления развития некоммерческого сектора в мире



1.1.3. Факторы развития некоммерческого сектора

Факторы, влияющие на приоритизацию направлений деятельности некоммерческих организаций

а) **Демографические изменения**, в частности, старение населения в большинстве стран Европы и Азии, при сохранении высокого уровня рождаемости в Африке, что предполагает:

- рост запроса на обеспечение доступности и качества услуг в сфере здравоохранения и социального обслуживания граждан пожилого возраста;

- содействие ускоренному социально-экономическому развитию стран с высокой рождаемостью;
- решение проблем межстрановой миграции, связанных с содействием культурной адаптации мигрантов, и предупреждение межнациональных и религиозных конфликтов, связанных с ней.

б) **Глобальные климатические изменения**, связанные с повышением рисков для жизни и здоровья жителей ряда стран, что предполагает:

- решение задач содействия внутристрановой и межстрановой миграции в случае реализации неблагоприятных климатических трендов и предупреждения связанных с ней социальных рисков;
- содействие в решении задач предупреждения рисков снижения качества жизни граждан в связи с неблагоприятными климатическими изменениями, в том числе через содействие принятию соответствующих решений в сфере градостроительной деятельности, оборудования объектов жилищной, социальной и транспортной инфраструктуры.

в) Изменения, связанные с **внедрением современных технологических решений**, в том числе связанных с внедрением технологий искусственного интеллекта, включая необходимость решения следующих задач:

- обеспечение эффективного использования новых технологий в сфере образования, здравоохранения, социального обслуживания;
- содействие адаптации граждан к быстрым изменениям, связанным с использованием новых технологий, в т.ч. технологий в сфере искусственного интеллекта и робототехники, в сфере занятости, включая расширение возможностей для обеспечения смены сферы профессиональной деятельности, переподготовки и повышения квалификации, особенно лицам в трудной жизненной ситуации;
- предупреждение возникновения (смягчение негативных последствий) когнитивных искажений, связанных с особенностью современных форматов доступа к информации (эффекты «эхо-камеры» и «информационного пузыря»), рисков снижения когнитивных способностей, связанных с переложением многих классов интеллектуальных задач на искусственный интеллект.

г) **Высокий уровень имущественного и социального неравенства**, преодоление которого требует инновационных подходов, при вовлечении широкого круга специалистов и обеспечении эффективного межсекторного взаимодействия.

Факторы, связанные с развитием некоммерческого сектора экономики и его взаимодействия с гражданами, бизнесом и государством

а) **Повышение готовности граждан к участию в деятельности некоммерческих организаций**, благотворительной и добровольческой деятельности, в связи с ростом значимости нематериальной мотивации, потребностей к самореализации в рамках модели «иерархии потребностей по Маслоу», что отмечается, в частности, в исследованиях, проводимых в рамках регулярного Всемирного исследования ценностей (*World Values Survey*).

б) **Развитие и распространение форм общественного участия** в сфере государственного управления и местного самоуправления, в том числе за счет:

- развития механизмов общественно-государственных консультаций и общественной экспертизы;
- развития механизмов инициативного бюджетирования, расширения практики создания фондов местных сообществ;
- вовлечения университетов в качестве *think tanks*, в рамках реализации третьей миссии университета.

в) **Повышение внимания бизнеса к партнерству с сектором НКО** в рамках усиления значимости реализации механизмов корпоративной социальной ответственности бизнеса, его участия в достижении целей устойчивого развития и реализация принципов ESG.

г) **Расширение возможностей** участия некоммерческих организаций **в получении государственного финансирования** в целях предоставления услуг в социальной сфере наравне с государственными учреждениями, в рамках реализации целей развития конкуренции в социально сфере.

д) **Расширение практики увеличения сложности регулирования трансграничной благотворительности**, связанной с предупреждением риска ее политической окрашенности.

Факторы, связанные с совершенствованием внутренней организации деятельности некоммерческих, в т.ч. благотворительных организаций

а) Расширение и совершенствование практики использования **современных механизмов стратегического планирования** в деятельности некоммерческих организаций, включая:

- использование технологий форсайта;

- применение дата-аналитики, в том числе для обеспечения эффективной проработки содержания разрабатываемых проектов и программ;
- проведение количественного анализа планируемых и достигнутых результатов реализуемых проектов, использование подходов «доказательной филантропии»;
- использование методологии теории изменений и оценки долговременных социальных эффектов (импакт-анализ);
- использование благотворительными организациями подходов венчурной филантропии, дополняющих форматы поддержки отдельных программ и проектов, реализуемых некоммерческими организациями, инструментами как финансовой, так и нефинансовой поддержки организационного развития НКО, с учетом опыта венчурного финансирования и реализации акселерационных программ в коммерческом секторе.

б) **Реализация механизмов цифровой трансформации**, в том числе технологий искусственного интеллекта, способствующих:

- расширению возможностей для масштабирования деятельности некоммерческих организаций;
- повышению операционной эффективности некоммерческих организаций, в том числе за счет использования платформенных решений привлечения пожертвований и труда добровольцев, автоматизации системы управленческого учета, взаимодействия с клиентами и др.;
- повышению уровня проработанности и обоснованности реализуемых ими программ и проектов.

в) **Вовлечение работников НКО в процесс управления** некоммерческой организации в рамках форматов «бирюзовой организации» и «горизонтальной организации», реализуемых, в том числе, в коммерческом секторе и характеризующихся:

- высокой гибкостью управленческой структуры;
- низким количеством уровней в иерархии управления;
- возможностью проявления лидерских качеств каждого заинтересованного в этом работника.

г) **Повышение уровня транспарентности и прозрачности** в деятельности крупных некоммерческих организаций, включая:

- повышение информативности ведущейся нефинансовой отчетности, как инструмента повышения доверия к организации и привлечения потенциально заинтересованных стейкхолдеров;
- повышение прозрачности корпоративных процедур, формирующей предпосылки для роста доверия к организации и повышения ее эффективности.

1.1.4. Направления развития некоммерческого сектора

Направления развития, связанные с совершенствованием взаимодействия некоммерческих, в том числе благотворительных организаций, между собой и со стейкхолдерами

а) **Развитие различных форм взаимодействия доноров**, включая такие как:

- инвестирование доноров в проекты других доноров;
- соинвестирование существующих инициатив;
- совместная разработка новых инициатив;
- координация предоставления поддержки в рамках совместной стратегии;
- объединение усилий для распространения информации и обмена идеями, при этом каждый сохраняет независимость в принятии решений.

б) **Развитие механизмов привлечения широкого круга доноров** для решения широкого спектра задач, включая такие как:

- фонды местных сообществ;
- краудфандинговые и крауд-инвестиционные платформы;
- круги благотворителей (*giving circles*).

в) **Развитие практики апробирования новых решений** благотворительными и некоммерческими организациями, позволяющей доказывать эффективность новых механизмов решения социальных задач, которые затем государство масштабирует, минимизируя риски неуспешности такого рода проектов, в качестве системного инструмента реализации задач совершенствования механизмов реализации государственной политики в социальной сфере, в том числе в форматах:

- сетевой координации и обмена информацией некоммерческими организациями и органами власти различного уровня;

- реализации механизмов проектов социального воздействия (импакт-инвестирования), позволяющих финансировать проекты в социальной сфере, доказавшие свою результативность;
- широкого вовлечения НКО в разработку стратегий развития различных секторов социальной сферы.

г) **Развитие практики сетевой координации** некоммерческих организаций между собой, а также с бизнесом и с органами государственной власти, включая:

- увеличение числа и повышение результативности деятельности сетевых организаций НКО (альянсов, коалиций, ассоциаций), таких как «Семья с рождения», «Серебряный возраст», «Забота рядом», «Ценность каждого», «Все вместе» и др., потенциально способных выступить драйверами системного решения социальных задач в своей сфере деятельности;
- повышение значимости, в этих целях, деятельности общественных советов федеральных и региональных органов власти, органов местного самоуправления;
- расширение участия НКО и их сетевых организаций в деятельности органов корпоративного управления коммерческих организаций (советов директоров, комитетов советов директоров) в целях обеспечения эффективного представительства интересов стейкхолдеров;
- расширение практики взаимодействия НКО и их сетевых организаций с организациями бизнеса, направленной на повышение эффективности участия коммерческих организаций в решении социальных задач, таких как профильные комитеты РСПП, ТПП РФ, Ассоциации менеджеров, Совет по корпоративному волонтерству, ESG-альянс;
- повышение роли сетевых организаций, одновременно объединяющих как НКО, так и бизнес-организации, таких как Форум доноров, в целях развития межсекторного взаимодействия.

д) **Развитие механизмов взаимодействия НКО и университетов**, предполагающее использование НКО стратегических преимуществ такого партнерства, в том числе в рамках реализации третьей миссии университета, включая следующие:

- привлечение добровольцев в рамках механизмов университетского волонтерства, как студентов, так и преподавателей в формате «pro bono»;
- участие в подготовке и привлечении потенциальных работников, в т.ч. через реализацию механизмов прикладного проектного обучения и обучения служением, организацию практик и стажировок;
- создание совместных структурных подразделений (базовые кафедры, центры, лаборатории);
- реализацию совместных исследовательских, аналитических и образовательных проектов, в том числе онлайн-курсов и программ дополнительного профессионального образования;
- реализацию совместных информационных кампаний;
- использование помещений университетов для проведения совместных мероприятий, в качестве значимого общественного пространства;
- расширение практики проведения университетами совместных с НКО стратегических сессий, с целью определения содержания тематики студенческих проектов;
- вовлечение университетов в практику оценки социально-экономических эффектов проектов НКО и верификацию результативности разработанных и апробированных ими методик, связанных с решением социальных задач и оказанием услуг в социальной сфере.

е) **Развитие механизмов институционализации результатов деятельности НКО**, включая:

- развитие механизмов управления знаниями, полученными в результате реализации проектов и программ, осуществляемых НКО, в том числе реализованных в рамках грантового финансирования, включая оценки их социально-экономической эффективности, в качестве общественного блага;
- распространение практики публикации результатов деятельности НКО, разработанных ими методических и аналитических, образовательных и других материалов под свободными лицензиями, такими как *Creative Commons*, а также в формате открытых данных;
- распространение практики перевода услуг, апробированных в рамках грантового финансирования в формат условного постоянного

бюджетного финансирования, включая разработку стандартов предоставления таких услуг, реализацию механизмов предоставления субсидий на возмещение затрат, связанных с предоставлением таких услуг, в т.ч. через механизм государственного (муниципального) социального заказа;

- обеспечение, на основе опыта реализации проектов и программ НКО, разработки новых (актуализации существующих) профессиональных и образовательных стандартов, примерных образовательных программ колледжей, типовых образовательных программ университетов, программ дополнительного профессионального образования, а также — повышения квалификации преподавателей университетов и колледжей.

Направления содействия развитию культуры участия граждан в деятельности некоммерческих организаций, благотворительности и добровольчестве

а) В школах:

- формирование и эффективное сопровождение реализации профильного образовательного модуля в рамках курса обществознания, профориентационной деятельности;
- реализация механизмов прикладного проектного обучения и обучения служением, осуществления добровольческой деятельности в партнерстве с социально-ориентированными НКО;
- распространение практики участия школьников в реализации механизмов инициативного бюджетирования.

б) В университетах:

- запуск профильных образовательных программ, а также образовательных модулей по программам подготовки специалистов в области управления и, предоставления услуг в социальной сфере;
- повышение уровня проектов, реализуемых в рамках программ обучения служением, в том числе за счет установления долгосрочного партнерства с НКО, формирования в университетах профильных структурных подразделений — «проектных офисов»;
- институционализация третьей миссии университета, в качестве одного из приоритетных направлений их деятельности;
- развитие практики партнерства университетов и ресурсных центров НКО, обеспечивающих максимальное повышение «плотности

контактов» университетов и НКО, а также стратегический, устойчивый характер их взаимодействия.

в) В органах власти и местного самоуправления:

- распространение практики реализации совместных программ повышения квалификации государственных и муниципальных служащих с участием руководителей и специалистов НКО;
- расширение практики вовлечения НКО в разработку и реализацию документов стратегического планирования и прогнозирования на федеральном, региональном и местном уровнях, в том числе государственных и муниципальных программ, национальных, региональных и муниципальных проектов.

г) В СМИ:

- включение модулей, посвященных освещению деятельности НКО, основам благотворительности и добровольчества, программам поддержки НКО, в образовательные программы подготовки журналистов и специалистов в сфере медиа-коммуникаций;
- расширение масштабов прохождения практики и стажировки студентов, обучающихся по специальностям в сфере журналистики и медиа-коммуникаций, в некоммерческих организациях, реализации на профильных факультетах проектов прикладного проектного обучения в партнерстве с НКО;
- развитие практики формирования клубов журналистов, освещающих профильную тематику.

Направления развития инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций

а) Обеспечение приоритетной поддержки развития потенциала ресурсных центров НКО, как федерального и регионального, так и муниципального (межмуниципального уровня), в качестве драйверов и «институтов развития» некоммерческого сектора.

б) Обеспечение публикации в необходимых объемах открытых данных, необходимых для принятия НКО обоснованных решений в рамках осуществляемой ими деятельности.

в) Фокусировка внимания на возможности использования механизмов цифровой трансформации и искусственного интеллекта в качестве одного из наиболее значимых механизмов повышения эффективности деятельности самих НКО, так и поддерживаемых НКО организаций.

г) **Сближение функций объектов инфраструктуры поддержки НКО и социального предпринимательства**, включая:

- использование возможностей региональных грантодающих фондов для предоставления конкурсного финансирования проектов не только НКО, но также и отвечающих определенным критериям проектов социальных предприятий (с учетом опыта Президентского фонда культурных инициатив);
- реализация потенциала региональных ресурсных центров НКО, а также центров инноваций в социальной сфере для нефинансовой поддержки как некоммерческих организаций, так и социальных предприятий;
- обеспечение возможности использования инфраструктуры региональных центров микрофинансирования и гарантийных фондов, обеспечивающих предоставление льготных кредитов субъектом малого и среднего предпринимательства, для обеспечения льготного кредитования НКО, оказывающих услуги в социальной сфере;
- обеспечение вовлечения государственных и муниципальных учреждений культуры, расположенных в малых городах и сельской местности, в исполнение функций муниципальных центров развития НКО (центров общественных инициатив);
- опережающее развитие фондов местных сообществ в качестве механизмов эффективного объединения ресурсов государства, бизнеса и НКО, в том числе — в рамках реализации корпоративных стратегий реализации КСО и стандарта общественного капитала бизнеса.

1.1.5. Резюме

Некоммерческий сектор сегодня переживает трансформацию под влиянием глобальных вызовов, которые формируют новые приоритеты его развития. Демографические изменения — старение населения в развитых странах и высокая рождаемость в Африке — требуют от НКО фокусировки на сфере здравоохранения, социальном обслуживании пожилых и поддержке социально-экономического развития регионов с высокой рождаемостью. Климатические изменения, усиление социального неравенства и активная межстрановая миграция ставят перед НКО задачи по созданию и адаптации инфраструктуры (транспортной, жилищной, социальной), а также содействию социальной и культурной адаптации мигрантов. Цифровизация и внедрение искусственного интеллекта

обуславливают необходимость переподготовки кадров и развития новых направлений деятельности НКО по поддержке и адаптации граждан в условиях быстрых технологических изменений. Таким образом, **глобальные вызовы переопределяют приоритеты НКО, смещая их в сторону решения актуальных социальных проблем.**

Помимо внешних факторов, на развитие сектора влияют внутренние изменения, происходящие в социальной сфере. Так, исследователи отмечают рост гражданской активности и интереса к добровольчеству, что расширяет потенциал вовлечения граждан в деятельность НКО. Бизнес усиливает участие в корпоративной социальной ответственности (КСО) и ESG-практиках, а государство предоставляет НКО больше инструментов для финансирования социальных услуг. Это способствует **диверсификации источников поддержки некоммерческого сектора, увеличению круга потенциальных доноров и разнообразию форм взаимодействия доноров и НКО.**

Также исследования фиксируют и изменения, происходящие в самой работе некоммерческих организаций, которые включают в себя **переход к использованию механизмов стратегического планирования, внедрению цифровых инструментов, внедрению горизонтального управления и повышению прозрачности и транспарентности.** Развитие сетевой координации, партнерств с университетами и институционализация результатов деятельности НКО становятся ключевыми факторами устойчивого развития сектора. Устойчивость сектора обеспечивается и **развитием инфраструктуры поддержки НКО:** расширение и развитие ресурсных центров, формирование базы знаний о секторе, участие НКО в социальном предпринимательстве, которое включает поддержку местных инициатив, фондов местных сообществ и малого бизнеса, что способствует экономическому развитию территорий и устойчивости социальных проектов.

1.2. Тренды в развитии некоммерческого сектора в России

1.2.1. История становления и развития некоммерческих инициатив в РФ

Для описания текущего состояния сектора НКО в Российской Федерации неизбежно придётся обратиться к истории становления и развития некоммерческих инициатив в стране за последние десятилетия. Внутри индустрии сложилось представление об этапном характере истории сектора, и, хотя точная периодизация и количество таких этапов может

отличаться в разных источниках³, общая структура складывается в своеобразный common sense.

На первом этапе, который отсчитывается примерно с конца 80-х годов, НКО появляются и существуют как частные инициативы и проявления гражданской активности. Их количество быстро растёт. Зачастую нормативная база и административное обеспечение для них формируются государством в «догоняющем» режиме, оформляя уже сложившиеся практики⁴. НКО для государства неприоритетны, акторы власти зачастую не знают, какие проблемы уже успешно решаются сектором. Одновременно многие организаторы получают поддержку международных структур, как финансовую, так и методологическую.

Второй этап начинается в первые годы нового тысячелетия. К этому времени в стране складывается целый ряд крупных и известных НКО в разных сферах, активно развиваются и более мелкие или локальные организации. Сектор впервые попадает в фокус интересов государства. Начинается замещение источников финансирования: создаются федеральные и муниципальные грантовые программы, стимулируется социальная ответственность крупного бизнеса. Для НКО создаётся и развивается правовая, информационная и коммуникационная инфраструктура. Революция в медиа предоставляет НКО возможности говорить с гражданами напрямую посредством соцсетей. Усиливается регулирование НКО, появляются понятия «иноагент» и «нежелательная организация».

Третий этап происходит в настоящее время. Эпидемия коронавируса и продолжающаяся СВО радикально влияют на сектор: с одной стороны, расширяется круг благополучателей, а волонтёрские проекты получают огромную популярность. С другой — осложняется оперативная деятельность существующих НКО, обостряются всегда актуальные для сферы проблемы с финансированием. Регулирование продолжает углубляться, что сказывается на структуре сектора (на первый план выходят «социальные» проекты, в то время как правозащитные, экологические,

³ Андреев С. В. Гражданское общество и политические процессы. Региональный аспект. URL:

<https://www.hse.ru/data/722/668/1234/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B5%D0%B2%20%D0%A1.%D0%92.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.doc>

⁴ Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России // Аналитический доклад. Исследовательская группа ЦИРКОН. 2024. URL: <https://sociologos.ru/issledovaniya/vliyanie-i-vklad-nko-v-reshenie-sotsialnykh-problem-i-povyshenie-kachestva-zhizni-v-rossii/>

гендерно-ориентированные и некоторые другие сталкиваются со всевозрастающими сложностями).

Рисунок 3. — Развитие сектора НКО в России

Развитие сектора НКО в России



Из двух главных шоков последних лет более тяжелым в отрасли считают первый — пандемию коронавируса: в 2023 году только 5% опрошенных руководителей НКО сообщали, что им не удаётся адаптироваться к текущим условиям, в то время как после пандемии доля таких была втрое выше⁵.

Сегодня подсчитать точное количество НКО в России непростая задача: в реестры включается очень широкий спектр организаций разной направленности, от ТСЖ до благотворительных фондов; не все они внимательно относятся к отчётности; наконец, процедура ликвидации нефункционирующего НКО достаточно сложная. По данным Росстата, количество социально ориентированных НКО за 2024 год несколько выросло (на 2%)⁶, однако в целом число организаций, судя по всему, за последние годы стабилизировалось. Одновременно при сохранении количества организаций отмечается рост их профессионализации⁷. Таким

⁵ «Это естественный отбор». С начала 2022 года в России закрылось больше двух тысяч НКО // Такие дела. 2024. URL: <https://takiedela.ru/notes/nko-v-rf/>

⁶ Количество СОНКО в 2024 году превысило 133 тысяч организаций // Минэкономразвития РФ. 2025. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/kolichestvo_sonko_v_2024_godu_prevysilo_133_tysyach_organizaciy.html

⁷ Профессионализация и «молодая кровь»: как изменились НКО за 30 лет // Агентство социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/09/20/professionalizacziya-i-molodaya-krov-kak-izmenilis-nko-za-30-let/>

образом, НКО в России показывают большую гибкость и устойчивость к кризисам.

Есть у НКО и вклад в экономику, по крайней мере, такой показатель рассчитывает Минэкономразвития РФ. Согласно докладу этого министерства⁸, доля некоммерческого сектора в ВВП страны в 2023 году составила 1,65%, что может показаться небольшой величиной, но в то же время она превосходит многие более привычные отрасли экономики (например, отрасль гостиниц и предприятий общественного питания). Кроме того, этот показатель год от года растёт — например, в 2021 году на НКО приходилось только 1,46% ВВП.

1.2.2. Текущие тенденции в некоммерческом секторе РФ

Возрастающая роль государства

Как видно из вышеуказанной периодизации развития некоммерческого сектора в России, **ключевой для сектора является степень влияния государства**. Его возрастающая роль становится одной из главных причин адаптации НКО на текущий момент. В частности, на 2023 год половина НКО имели в своем бюджете средства Фонда президентских грантов, и для каждой четвертой из них этот источник формировал более 60% бюджета⁹. Государство активно вводит для сектора новые нормы и «правила игры» в соответствии с внутри- и внешнеполитическими переменами¹⁰. В то же время в стране формируется инфраструктура, обеспечивающая развитие некоммерческих организаций — государственные и негосударственные грантодатели, обучающие программы, рейтинговая, статистическая и экспертная база.

Сегодня государственные и административные институты не только финансируют некоммерческий сектор, но и кооптируют и масштабируют технологии и процессы, показавшие свою эффективность в НКО. Также велика сигнальная функция сектора: многие проблемы, первоначально привлекающие внимание одних лишь некоммерческих организаций, со временем принимаются в работу государственными органами. Например, именно НКО организовали первоначальную работу в таких направлениях, как паллиатив, помощь бездомным, поддержка пенсионеров и «трудных

⁸ Вклад некоммерческого сектора в ВВП страны // Минэкономразвития РФ. 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_vklad_nekommercheskogo_sektora_vklyuchaya_sonko_v_vvp_strany_v_2023_godu_sostavil_165.html

⁹ Оценка уровня организационного развития НКО // НИУ ВШЭ. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1g851gNVK9SNdg8fmEljFt1nofBEQb9KY/view>

¹⁰ В России хотят ввести новую категорию НКО // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/news/2025/02/13/v-rossii-hotyat-vesti-novuyu-kategoriyu-nko/>

детей». Ещё один явный успех третьего сектора в стране — дестигматизация многих областей и создание позитивной повестки по работе с маргинализированными ранее группами.

Вместе с тем роль государства остаётся неоднозначной для сектора: новые требования по регуляции, источникам финансирования и темам для публикаций сжимают возможности для НКО, а сотрудники зачастую чувствуют эмоциональное напряжение.

Характерно, что одним из «слов года» сектора, выбранных экспертами в 2024 году, стало слово «самоцензура», а ещё одно — «огосударствление»¹¹.

Заимствование бизнес-моделей

Многие крупные НКО заимствовали бизнес-модели для своей операционной деятельности¹². Несмотря на то, что НКО по определению не могут быть ориентированными на прибыль, некоторые элементы коммерческих предприятий, такие как структура управления, подход к отчётности, применение статистики, данных и CRM-систем, а также принципы целеполагания (в частности, «проблема — это задача») оказались эффективны в секторе. Многие удалось перенять в сфере рекрутинга, SMM и других.

Благодаря этому в сфере интенсифицировался обмен кадрами с бизнес-средой: все чаще в НКО приходят работать квалифицированные специалисты из крупного бизнеса, и, наоборот, работа в заметных НКО становятся подходящей строчкой в резюме для продолжения карьеры в крупных коммерческих компаниях. При этом общее число занятых в секторе остаётся незначительным (менее 1% от работающего населения), и **область во многом сохраняет традиционные проблемы с дефицитом кадров и «текучкой»**. Среди причин такой текучки — невысокий уровень заработной платы, характерный для многих организаций. В то же время исследователи отмечают ряд привлекательных для потенциальных работников факторов в секторе: смыслы работы, гибкий график, интересные проекты и перспективы самореализации¹³.

¹¹ Между устойчивостью и уязвимостью: как НКО выбирали слово года // Агентство социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/12/19/kak-nko-vybirali-slovo-goda/>

¹² Колабаева А. А. Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование // Вестник университета. 2025. №6. С. 187-200.

¹³ Опубликованы результаты исследования о трудоустройстве в НКО // Ver.Sia Lab. 2025. URL: <https://versialab.ru/tpost/a1e5mg31m1-opublikovani-rezultati-issledovaniya-o-t>

Цифровизация

Одним из главных трендов последних лет источники называют резко возросшую цифровизацию сектора¹⁴. Под этим понятием скрывается целый ряд новых или изменившихся механизмов: от формы пожертвований до управленческих инструментов, от распространения CRM-систем до онлайн-формата проведения мероприятий. Можно сказать, что в той или иной степени цифровую трансформацию прошли практически все НКО.

Низкая информированность о деятельности НКО

Восприятие деятельности НКО среди населения носит несколько парадоксальный характер. С одной стороны, многие граждане признают потребность в деятельности некоммерческих организаций и видят потенциал для их работы, сообщают о готовности участвовать в гражданских инициативах, с другой — **степень информированности о деятельности НКО в целом и конкретных организаций в частности остаётся низкой**, а участие чаще принимает форму пожертвований, чем персональной вовлеченности в процессы помощи.

Согласно Росстату, более половины россиян считаются «получателями социальных услуг, юридической и благотворительной помощи от СО НКО», и это число растёт. Одновременно с этим по данным исследований только 7% респондентов сообщают, что получали такую помощь¹⁵. Отчасти это противоречие можно объяснить тем, что не все услуги и организации граждане маркируют как «благотворительные», отчасти — недостатками учета и статистики.

Различные источники сходятся в оценках, что так или иначе об участии в некоммерческих инициативах заявляет примерно половина граждан¹⁶. Однако чаще всего респонденты выбирают вариант «помочь деньгами» — либо финансовые пожертвования (в т.ч. милостыня), либо передача в дар вещей, одежды и прочего. Лишь каждый десятый в той или иной форме принимал участие в работе НКО непосредственно, своим трудом, что можно назвать большим потенциалом для НКО в будущем. В то же время «монетарная благотворительность» среди россиян трансформируется в более систематическое поле: на протяжении двух десятилетий заметно

¹⁴ Как изменилась благотворительность за 5 лет // Журнал Стратегия. 2024. URL: <https://strategyjournal.ru/gosudarstvo/kak-izmenilas-blagotvoritelnost-za-5-let/>

¹⁵ Общественное восприятие НКО // Агентство социальной информации. 2022. URL: <https://asi.org.ru/work/obshhestvennoe-vospriyatie-nko/>

¹⁶ Гражданам хватает на благотворительность // Коммерсантъ. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7586542>

снижается доля тех, кто подавал милостыню, но повышается количество тех, кто направляет деньги непосредственно некоммерческим организациям¹⁷.

Примечательно, что, несмотря на высокий уровень участия, **менее 10% опрошенных в исследовании смогли правильно назвать хотя бы одну некоммерческую организацию**¹⁸. Это говорит о слабом различении деятельности НКО и других общественных акторов. Однако в целом же уровень субъективной осведомлённости о некоммерческих организациях у населения остаётся практически неизменным с середины нулевых годов (значения в разные годы изменяются в диапазоне от 73 до 85%)¹⁹.

Оценки деятельности сектора среди населения можно назвать амбивалентными: позитивные, негативные и нейтральные оценки представлены в примерно равных долях, что можно интерпретировать как отсутствие доминирующего мнения об НКО среди населения. Примечательно, что около трети россиян вовсе затрудняются объяснить, чем в основном занимаются НКО. Некоммерческие организации не воспринимаются как конкуренты для бизнеса и государства — с точки зрения россиян, НКО скорее объединяют граждан для решения общественно важных задач, а не решают социальные проблемы лучше бизнеса и государства за счет специфических подходов и компетенций.

Такой **невысокий уровень вовлечённости россиян в деятельность НКО** можно объяснить несколькими причинами. Например, на него влияет невысокий уровень доверия среди населения в целом²⁰. Кроме того, деятельность некоммерческих организаций сопровождается своеобразный информационный фон. Примечательно также, что, согласно мониторингам, уровень осведомлённости об НКО и доверия к ним практически не меняется в последние годы — несмотря на то, что количество россиян, заявляющих о готовности объединяться для помощи другим, растёт²¹.

¹⁷ Россия — территория неравнодушия // Аналитический обзор ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossija-territoriya-neravnodushija>

¹⁸ Общественное восприятие НКО // Агентство социальной информации. 2022. URL: <https://asi.org.ru/work/obshhestvennoe-vospriyatie-nko/>

¹⁹ Отношение населения к российским НКО на протяжении 15 лет: что меняется, а что остается неизменным? // Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора. 2024. URL: <https://grans.hse.ru/news/890514859.html>

²⁰ Доверие в России: мониторинг // Аналитический обзор ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-v-rossii-monitoring>

²¹ Доверять или проверять: как меняется отношение россиян к НКО // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/02/07/doverie-ili-opaseniya-kak-menyaetsya-otnoshenie-rossiyan-k-nko/>

Трансформация медиаканалов НКО

Для многих НКО критически важно быть представленными в медиа: это помогает им в фандрайзинге, рекруте волонтеров, горизонтальных контактах с другими организациями, увеличивает известность среди государственных акторов. Но в последние годы сектор столкнулся со значительными вызовами в этой сфере.

За последние годы многие НКО научились пользоваться социальными сетями, сделав их основным каналом коммуникации²². **Однако запрет и блокировка некоторых популярных соцмедиа в России (Instagram*²³, Facebook*, YouTube) резко снизил охваты**, а с ними и способность привлекать ресурсы. В то же время ряд СМИ-«активистов», ранее освещавших тематику, получили статус «иноагентов» и/или прекратили деятельность в России.

Кроме того, в сложившейся внутривнутриполитической обстановке ряд СМИ, особенно региональных, выбирают стратегию избегания рисков, связанных с критикой власти. Деятельность НКО в части их проблематики может восприниматься именно такой критикой, побуждая редакции сокращать медийное освещение некоммерческих организаций. Одновременно для СМИ привлекательны громкие скандалы (например, связанные с неэффективным использованием средств) в секторе.

Невысока и субъективная доступность СМИ для некоммерческих организаций: согласно опросу, две трети организаций могут обратиться лишь к небольшому числу СМИ, и только каждая десятая имеет 20 или более СМИ-партнёров. Это может говорить как о закрытости СМИ для НКО, так и о недоверии самих организаций существующим средствам массовой информации²⁴.

В условиях сжимающихся возможностей для присутствия в медиа **сектор вынужден искать новые решения для контактов с гражданами**, в том числе оставшиеся социальные сети и более оригинальные решения,

²² Почему о вас не слышно? И как это срочно поправить? // Медиашкола НКО. 2025. URL: <https://schoolnko.ru/pochemu-o-vas-ne-slyshno-i-kak-eto-srochno-ispravit/>

²³ *Instagram и Facebook принадлежат Meta, которая признана экстремистской организацией, её деятельность запрещена на территории РФ.

²⁴ «Новая аудитория придет к новым форматам, старая — останется»: как НКО использовать традиционные и новые медиа // Агентство социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/11/01/novaya-auditoriya-pridet-k-novym-formatam-staraya-ostanetsya-so-staryimi-kak-nko-ispolzovat-tradiczionnye-i-novye-media/>

например, подкасты²⁵. Ещё одно мнение — НКО должны не только публиковать прозрачные отчёты, но и рассказывать истории о себе — так, пример успешной у покупателей книги «Без кожи», посвященной деятельности фонда «Дети-бабочки», показывает, что спрос на информацию об НКО и решаемых ими проблемах в доступной форме среди населения существует²⁶.

Популяризация волонтерской помощи

За последние годы тема волонтерской помощи была значительно популяризована федеральными СМИ, создающими повестку на участие граждан в решении социальных проблем. Не последнюю роль в этом сыграл и всплеск интереса к добровольной помощи во время коронавирусной пандемии и в период начала СВО. Однако в результате волонтерские практики несколько сместили свой вектор: сегодня под словом «волонтер» часто понимают человека, принимающего участие в организации массовых спортивных и культурных мероприятий, акций памяти и тому подобного («событийное» волонтерство). Особенно заметна доля молодежи в таком типе участия. Непосредственная помощь НКО, более традиционные формы волонтерства теряют популярность и представленность. Общее число волонтеров обеих форм участия по-прежнему невелико. В докладе Минэкономразвития о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год отмечается, что численность добровольцев и волонтеров как участников деятельности СОНКО в 2024 году выросла по сравнению с 2023 годом и составила 4,8 тысячи человек. Более того, растет и численность СО НКО, осуществляющих деятельность в области добровольчества (волонтерства), которая составила более 11 тысяч СО НКО на 2024 год, а также количество организаций, привлекающих добровольцев (волонтеров) – более 35 тысяч на 2024 год²⁷. Эти цифры могут показаться значимыми, но на деле к ним необходимо относиться критически, так как в нее входят волонтеры, которые участвовали в любом мероприятии НКО хотя бы один раз. И сотрудники СО НКО подтверждают снижение числа вовлеченных волонтеров, говорят о назревающем кризисе в этой сфере.

²⁵ Изменить мир с помощью носка, стакана и айфона, или Зачем НКО подкасты // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/05/23/zachem-nko-podkasty/>

²⁶ Что считать доказательствами эффективности НКО: мнение экспертов // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/01/23/chto-schitat-dokazatelstvami-uklada-nko-mnenie-ekspertov/>

²⁷ Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год. 2024. URL: [doklad_o_deyatelnosti_i_razvitiij_sonko_v_rf_za_2024_g.pdf](https://asi.org.ru/2024/12/19/doklad_o_deyatelnosti_i_razvitiij_sonko_v_rf_za_2024_g.pdf)

Вместе с тем некоторые организации создали сложные системы работы с волонтерами, включая рекрут, менеджмент, сбор обратной связи, обеспечение участия волонтеров в принятии решений²⁸. Однако такие практики нельзя назвать повсеместными: многие НКО до сих пор полагаются на спонтанную самоорганизацию волонтеров или сложившиеся стабильные коллективы добровольцев.

Важным для сектора можно назвать и степень популярности корпоративного волонтерства. Несмотря на то, что в последние годы различные добровольческие программы появились не только в крупных предприятиях, но и в малом и среднем бизнесе, корпоративное волонтерство ещё не показало свой полный потенциал. Так, согласно опросам, каждый четвёртый респондент участвует в той или иной корпоративной добровольческой деятельности, в то время как интерес и готовность попробовать себя в такой активности показывают семь из десяти опрошенных наёмных работников²⁹.

Разнообразие экономических моделей НКО

Несмотря на то, что за последние годы в России появилась (и продолжает расширяться) сеть грантодающих организаций, **финансовая устойчивость НКО остаётся одной из главных проблем сектора.**

Крупные гранты зачастую требуют для получения специфических компетенций — как минимум умения правильно написать соответствующую заявку. В то время как некоторые НКО прицельно открывают для таких задач отдельные позиции, другие не могут или не готовы проявлять соответствующую гибкость, лишаясь, таким образом, доступа к необходимым ресурсам. Сложность для сектора представляет и характер грантовой поддержки: часто получаемые суммы событийны или ограничены во времени, что сокращает горизонт планирования НКО до тактического, а также порождает существование «мерцающих» организаций, существующих только на период финансирования тем или иным грантом. Грантодатели также зачастую не приветствуют финансирование за счет их средств операционной деятельности НКО, что

²⁸ Практики работы НКО с волонтерами // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2025/09/analiticheskaya-zapiska.-praktiki-raboty-nko-s-volonterami-2025.pdf>

²⁹ Корпоративное волонтерство: российский опыт // Аналитический обзор ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/korporativnoe-volonterstvo-rossiiskii-opyt>

становится одной из причин невысоких зарплат в секторе и, как следствие, текучки кадров.

Существование на частные пожертвования, как наиболее очевидная альтернатива зависимости от грантов, имеет, однако, собственные проблемы. Благотворительность физических лиц в большой степени подвержена внешним шокам, что было хорошо заметно в период пандемии и начала СВО, когда количество потенциальных благополучателей стремительно выросло, а финансовые возможности многих граждан, наоборот, сократились. Для широкого фандрайзинга, как и для успешной грантовой деятельности, необходимы специфические компетенции, но уже другого рода — в PR, маркетинге, SMM и так далее. Наконец, на потенциальный успех в фандрайзинге влияет характер деятельности НКО — общепризнано, что собирать пожертвования на помощь детям или милым животным проще, чем на реабилитацию зависимых или ресоциализацию бездомных³⁰. Общие суммы трат россиян на частные пожертвования достаточно высоки и оцениваются в 110-130 млрд. руб. в 2024 году³¹.

Растёт социальная ответственность бизнеса: кроме распространения практик корпоративного волонтерства, крупные коммерческие организации страны создают собственные благотворительные фонды, либо жертвуют средства в имеющиеся (в 2024 году сборы таких фондов составили 50 млрд. руб.)³². Также появляются новые формы корпоративной поддержки — например, отчисление фиксированного процента от цены товара в пользу конкретных НКО³³. В некоторых организациях считают, что бизнес склонен избегать «острых» тем для нежелательной ассоциации, и не все сферы деятельности НКО привлекательны для коммерческой среды. Однако эксперты уверены, что бизнес готов к публичной поддержке трудных и важных тем³⁴.

³⁰ Фрейк Н. В. Инфраструктура филантропии в России // Аналитический обзор исследований. Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2021. URL: [Freik_N_Infrastruktura_filantropii.pdf](https://freik.n.ru/Infrastruktura_filantropii.pdf)

³¹ В России в 2024 году сократились траты на благотворительность // Frank Media. 2025. URL: <https://frankmedia.ru/217645>

³² Филантропы, бизнес, государство: как меняется благотворительность в России // Frank RG. 2025. URL: <https://frankrg.com/news/filantropy-biznes-gosudarstvo-kak-menyaetsya-blagotvoritelnost-v-rossii>

³³ Как изменилась сфера благотворительности в 2024 году? // Сноб. 2025. URL: <https://snob.ru/profile/414702/blog/3102049/>

³⁴ Как НКО эффективно работать с бизнесом: шесть рекомендаций с конференции «Белые ночи фандрайзинга — 2025» // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/07/16/shest-rekomendaczij-kak-nko-effektivno-rabotat-s-biznesom/>

Решением в сфере видится диверсификация источников финансирования: привлечение средств сразу и от частных жертвователей, и от государства, и из бизнес-среды, а также из любых других источников. Однако такие действия требуют от НКО большой гибкости и высокоэффективного менеджмента.

Несмотря на выявившуюся финансовую уязвимость (потеря доступа к грантам международных организаций, сокращение пожертвований в результате кризисов последних лет), организации сектора привыкли работать в условиях таких угроз и искать способы их решения, и субъективно оценивают свои экономические перспективы оптимистично³⁵.

Формирование горизонтальных связей

Несмотря на то, что многие организации научились строить диалог с властью и донорами, **степень интеграции и системного взаимодействия между самими НКО остаётся ограниченной**. В повседневной практике это проявляется в том, что организации редко заимствуют друг у друга методики и технологии, не склонны рассматривать сектор как основную экспертную площадку или источник данных и часто конкурируют друг с другом за одни и те же грантовые ресурсы, медиа-внимание и квалифицированные кадры. Конкуренция за ограниченные ресурсы усиливает фрагментацию поля и снижает мотивацию к кооперации, особенно среди небольших НКО с хрупкой организационной структурой³⁶. И эта ситуация не меняется с годами.

Однако картина может оказаться более сложной: наряду с конкуренцией формируется и определённый уровень профессиональной солидарности. Так, по данным проекта «ПУЛЬС НКО» («Оценка внешней среды развития НКО — 2024»), 57% опрошенных организаций считают, что НКО делятся друг с другом опытом и рассказывают о лучших практиках, а 41% согласны с утверждением, что в секторе в целом «больше сплочённости, чем разобщённости». При этом только 39% говорят о наличии общих неформальных правил поведения внутри профессионального сообщества. Исследователи интерпретируют это как наличие базовых горизонтальных связей, которые, однако, остаются уязвимыми и неравномерно развитыми

³⁵ НКО как провайдеры социальных услуг населению. Аналитический отчет по итогам исследования // Агентство социальной информации. 2022. URL <https://asi.org.ru/work/nko-kak-provajdery-soczialnyh-uslug-naseleniyu/>

³⁶ Тарасенко А. Е. Между общественным спросом и финансовой поддержкой антрепренеров: развитие некоммерческого сектора в сравнительной перспективе. СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге. 2010. URL: https://eusp.org/sites/default/files/archive/M_center/M_15_10.pdf

по регионам и профилям деятельности³⁷. К качеству горизонтальных связей напрямую относится и инфраструктура сектора. В том же исследовании НКО достаточно высоко оценивают наличие ресурсных центров и ассоциаций: почти половина опрошенных уверена, что существуют центры, реально помогающие организациям, а 36% отмечают работу профессиональных объединений, представляющих интересы сектора. Но эксперты подчеркивают, что развитие этой инфраструктуры стагнирует: ресурсы всё чаще уходят на решение «операционных» задач, а не на поддержку площадок для взаимного обучения и кооперации между НКО.

Отдельные исследования управления НКО также фиксируют **сочетание конкуренции и солидарности**. В аналитическом докладе Фонда Потанина «Управление НКО в эпоху перемен: приоритеты и вызовы» подчёркивается, что, несмотря на растущую конкуренцию за ресурсы, традиции взаимопомощи и готовность «подставить плечо» коллегам остаются важной нормой внутри сектора. Авторы указывают, что многие организации учатся друг у друга инструментам фандрайзинга, цифрового управления, волонтёрского менеджмента, однако такие обмены чаще носят точечный и неформальный характер и зависят от наличия личных контактов, а не от устойчиво работающих сетей и ассоциаций³⁸.

Региональные и тематические исследования дополняют эту картину. Проект «Стратегия ресурсной поддержки НКО Приволжья» показывает, что там, где действуют сильные ресурсные центры, горизонтальные связи между организациями (совместные заявки, обмен экспертизой, межрегиональные коалиции) НКО развиваются заметно активнее; при этом сами авторы подчёркивают, что подобная инфраструктура есть далеко не во всех регионах и нуждается в долгосрочном финансировании³⁹.

В докладе НИУ ВШЭ взаимодействие НКО между собой описывается как селективное: кооперация чаще складывается вокруг крупных игроков и ресурсно обеспеченных организаций, тогда как множество малых

³⁷ Оценка внешней среды развития НКО // Пульс НКО. 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HvW85tEbFagn9czW-2U7NOgT8owDPrms/view>

³⁸ Управление НКО в эпоху перемен: приоритеты и вызовы // Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2025. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/0f3/c5tggyyqipnv89idz5c6gix38vj68e.pdf>

³⁹ «Стратегия ресурсной поддержки НКО Приволжья»: итоги проекта // Ассоциация Служение. 2024. URL: <https://sluzhenye-nn.ru/2024/strategiya-resursnoy-podderzhki-nko-privolzhya-itogi-proekta/>

инициатив остаются «на периферии» сетей и слабо включены в профессиональное сообщество⁴⁰.

В совокупности эти данные позволяют говорить о **противоречивом состоянии горизонтальных связей: с одной стороны, фиксируется ядро профессионального сообщества, внутри которого циркулируют практики, экспертиза и взаимная поддержка; с другой — значительная часть сектора по-прежнему работает «островками», воспринимая другие НКО не как союзников, а как конкурентов.** Для усиления горизонтальных связей ключевыми задачами становятся: поддержка ресурсных центров и ассоциаций, которые выполняют роль «узлов» сети; развитие механизмов совместного проектирования и продвижения общих повесток (например, по отдельным темам — детство, пожилые, экология); а также признание самими грантодателями и государственными акторами ценности консорциумов и сетевых проектов вместо поощрения конкуренции «каждый сам за себя».

Отсутствие преемственности: среди НКО, особенно небольших, действительно часто встречаются организации с неформальной структурой, опирающиеся на харизматическое лидерство и «личный бренд» основателя. Такая модель даёт очевидные плюсы: высокая мотивация команды, доверие доноров и партнёров к конкретному человеку, способность быстро принимать решения в кризисных ситуациях. Однако с точки зрения организационного развития это создаёт целый набор уязвимостей. Руководитель становится «узким горлышком» для принятия решений и носителем критически важного знания — от управленческих процедур до неформальных договорённостей с партнёрами и донорами. Любой переходный период (болезнь, выгорание, смена жизненных приоритетов, вынужденный или плановый уход) в таких условиях грозит управленческим разрывом, потерей кадров, разрушением отношений с благотворителями и ослаблением доверия со стороны внешних стейкхолдеров. Согласно исследованиям, лишь каждая третья организация систематически занимается вопросами преемственности⁴¹.

Отдельный риск связан с тем, что в подобного рода организациях часто отсутствуют формализованные процедуры управления, регулярные обсуждения «дел организации» с советом и командой, прозрачная

⁴⁰ Скокова Ю., Краснопольская И., Корнеева И. НКО Москвы: статистический портрет и оценка состояния. НИУ ВШЭ. Москва. 2021. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/485232508.pdf>

⁴¹ Преемственность в НКО // Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2023. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/4e6/cuz533byu6t6cn522fd1rl9dppl896n.pdf>

структура полномочий. Исследование Фонда Потанина подчёркивает типичные ошибки НКО при передаче полномочий: слишком позднее осознание необходимости смены руководителя, «невыращенная» смена и отсутствие системного поиска кандидатов, слабое корпоративное управление и зависимость совета от учредителя, а также непрозрачность самой организации для нового лидера⁴². В результате любая смена директора превращается в кризис, а не в запланированный этап жизненного цикла НКО. На этом фоне показатель **«лишь каждая третья организация систематически занимается вопросами преемственности»** отражает не только отсутствие формальных планов, но и общую недооценку работы с кадровым резервом и управленческими рисками. Международные данные показывают, что только 29% НКО имеют разработанный документ по передаче полномочий руководства⁴³, и ситуация в российском секторе, по оценкам экспертов, не лучше.

Исследования, посвящённые кадровому потенциалу и персоналу некоммерческих организаций, показывают, что кадровая устойчивость НКО формируется на пересечении нескольких факторов: мотивационных механизмов, доступности ресурсов, качества управления и организационной культуры. Существенный вклад в понимание этих процессов вносит исследование И. Е. Корнеевой, выполненное на материалах масштабного обследования социально ориентированных НКО России и Санкт-Петербурга. И хотя само исследование проведено в 2013-м году, его результаты полезны для понимания текущей ситуации в кадровой политике НКО. Так, несмотря на то что лишь 7% руководителей петербургских НКО указывали на недостаток знаний и навыков сотрудников как на значимую проблему, дефицит финансовых ресурсов прямо влиял на возможности организаций по отбору, обучению и удержанию квалифицированного персонала. В исследовании подчёркивалось, что 79% руководителей НКО в Санкт-Петербурге видят необходимость в повышении квалификации сотрудников, что свидетельствовало о структурном характере кадровых запросов сектора. Кроме того, данные демонстрировали, что наиболее распространёнными формами повышения квалификации являются консультации с экспертами и коллегами (84% сотрудников), участие в тематических конференциях, тренингах, а также получение дополнительного образования. Всё это подчёркивает: кадровый потенциал НКО поддерживается

⁴² Преемственность в НКО // Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2023. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/4e6/cuz533byu6t6cn522fd1rl9dppl896n.pdf>

⁴³ Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices // Leading with Intent. 2021. URL: <https://leadingwithintent.org/>

преимущественно через гибкие, сетевые и краткосрочные форматы обучения, что формирует специфическую модель развития персонала в условиях ограниченных ресурсов⁴⁴.

Если в начале 2010-х годов повышение квалификации воспринималось руководителями НКО как важная, но преимущественно «внутренняя» задача, решаемая за счёт разовых семинаров, консультаций и собственных ресурсов, то к концу десятилетия развитие кадрового потенциала закрепилось в качестве одного из приоритетов государственной поддержки СО НКО, в том числе через специальные программы повышения квалификации и региональные меры инфраструктурной поддержки⁴⁵.

При этом, судя по совокупности исследований, базовая конфигурация кадровых проблем остаётся во многом прежней: НКО по-прежнему опираются на краткосрочные формы обучения, редко используют регулярную оценку персонала и формализованные HR-процедуры, а ключевым ограничением остаётся недостаток ресурсов. Получается, что внимание к кадровому потенциалу СО НКО со стороны государства усиливается, но повседневная кадровая практика большинства организаций по-прежнему характеризуется фрагментарностью и зависимостью от проектного финансирования, что задаёт рамки для дальнейших реформ в этой сфере.

В исследовании Т. Захаровой⁴⁶ акцентируется внимание на наиболее уязвимой стороне кадровой работы в НКО — **дефиците квалифицированного персонала и сложности удержания сотрудников**. Автор показывает, что ограниченность финансовых ресурсов напрямую влияет на уровень оплаты труда, мотивацию и лояльность специалистов. В результате НКО сталкиваются с трудностями формирования устойчивых команд, а отсутствие долгосрочных контрактов и систем профессионального роста препятствует созданию прочного кадрового резерва.

Новые данные проекта «ПУЛЬС НКО» (2022–2024) показывают, что организационная динамика сектора фактически остановилась: интегральный показатель развития снизился с 3,57 до 3,47 балла —

⁴⁴ Корнеева И.Е. Кадровый потенциал и квалификация сотрудников и добровольцев социально ориентированных НКО в Санкт-Петербурге, 2013 URL: [https://grans.hse.ru/data/2013/02/13/1308602784/hr.44-48%20\(1\).pdf](https://grans.hse.ru/data/2013/02/13/1308602784/hr.44-48%20(1).pdf)

⁴⁵ Агеева Е.А., Новик С.С. Развитие кадрового потенциала социально ориентированных НКО // Вестник экспертного совета РАНХиГС. 2018. N4 (15) С.44-49

⁴⁶ Захарова Т. И., Садыкова К. В., Стюрина Д. Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. №1. С. 49-55.

статистически незначимо, то есть без признаков роста. При этом доля организаций с низким уровнем развития за три года выросла на 6 п. п., а среди тех, кто участвовал в мониторинге ежегодно, ухудшение фиксируется у 20–23% и улучшение лишь у 12–14%. Особенно проблемной остаётся кадровая сфера: управление сотрудниками имеет самый низкий показатель (2,94), снижается по сравнению с 2022 годом, и отражает глубинный дефицит ресурсов — лишь 23% НКО считают свои зарплаты достойными, четверть говорит о достаточности кадров, а открытый найм применяется только в 30% случаев. НКО чаще всего остаются малочисленными (до пяти сотрудников у двух третей организаций), что закрепляет зависимость от отдельных людей, ускоряет выгорание и ограничивает потенциал роста.

Сильными сторонами сектора остаются проектное управление, организационная культура и гибкость, однако они не компенсируют слабость кадровых процессов и отсутствие инвестиции в обучение (лишь 53% НКО выделяют ресурсы на развитие сотрудников). Снижение показателя «открытость изменениям» указывает на осторожную адаптацию без движения вперёд. При этом растёт внутреннее неравенство: «небольшие» и региональные НКО, а также организации, работающие с местными сообществами, демонстрируют наиболее выраженное падение уровня развития. Они существенно реже инвестируют в обучение (36% против 85% у крупных), обеспечивают достойную оплату труда (9% против 68%), имеют финансовые резервы (22% против 79%) и выстроенные процессы управления рисками. В итоге кадровый дефицит не только сохраняется, но и усиливается, выступая критическим барьером, который не позволяет сектору выйти на новую траекторию организационного роста⁴⁷.

Можно констатировать, что кадровая устойчивость НКО остаётся одной из ключевых болевых точек сектора, а институциональные сдвиги последних лет пока не привели к качественному изменению ситуации. Более того, к проблемам дефицита кадровых ресурсов и отсутствию системной инфраструктуры добавляются стагнация организационного роста и увеличение внутреннего неравенства.

Поликризис и непредсказуемость

Слово «кризис» в аналитике об НКО за последнее десятилетие — одно из самых популярных. Раз за разом проходя через внешние шоки, НКО

⁴⁷ Скокова Ю. Российские НКО «замерли» на среднем уровне организационного развития: что показал третий год наблюдений «Пульса НКО». 2025. URL: <https://givingjournal.ru/2025/10/07/rossijskie-nko-zamerli-na-srednem-urovne-organizacionnogo-razvitija-cto-pokazal-tretij-god-nabljudenij-pulsa-nko/>

вынуждены проявлять экстраординарную адаптивность, что неизбежно влияет на дистанцию планирования и эмоциональный фон. Непредсказуемость, меняющиеся правила игры и все новые источники давления — реальность сегодняшней работы в НКО⁴⁸. За последние десять лет российские НКО живут в режиме почти непрерывной турбулентности — от экономических спадов и колебаний курса до пандемии, санкций, изменений геополитической ситуации и ужесточения регуляторной среды. В аналитике фондов и профильных медиа **«кризис» действительно превращается в ключевое слово**: для сектора характерны не разовые шоки, а **накладывающиеся друг на друга кризисы**, когда сбои в экономике, правовой сфере, международной повестке и информационной среде взаимно усиливают друг друга. Именно это в недавних стратегических материалах филантропического сектора описывается как *поликризис* и *BANI-мир*⁴⁹: хрупкая, тревожная, нелинейная и трудно предсказуемая реальность, в которой традиционные управленческие и планировочные модели перестают работать.

Для НКО это означает **радикальное сжатие горизонта планирования**: вместо 5–7-летних стратегий организации ориентируются на 1-2 года, а иногда и на несколько месяцев вперёд. Любое изменение курса валют, правил отчётности, конкурсов грантов или публичной повестки может обнулить планы, закрыть привычные источники финансирования или сделать отдельные темы токсичными. Исследование устойчивости НКО показывает, что многие организации описывают своё существование как **«жизнь под дамокловым мечом»**: видят ужесточающееся законодательство, сокращение ресурсов и постоянное «понижение качества жизни организации», воспринимая большинство изменений как шоковые и принудительные⁵⁰. В ответ НКО развивают стратегии «красных флажков» и безопасного поведения: самоцензура, отказ от тем и партнёров, рост избыточной осторожности и копирование более «благополучных» коллег.

⁴⁸ Роль руководителя НКО в TACI-мире: антикризисные тренды // НКО Кухня. 2023. URL: <https://ngokitchen.ru/materials/rol-rukovodatelya-nko-v-taci-mire-antikrizisnye-trendy/>

⁴⁹ Современная концепция, описывающая состояние общества, институтов и управленческих сред в условиях высокой турбулентности. Термин был предложен американским футурологом Д. Кашио в 2020 году (хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость).

⁵⁰ Как НКО сохранить устойчивость в условиях неопределенности? // Агентство социальной информации. 2022. URL: <https://asi.org.ru/2022/10/26/issledovanie-pro-ustojchivost-makoveczkaya/>

Поликризис затрагивает не только нормативно-политический, но и **ресурсный контур** сектора. В исследовании Фонда «Нужна помощь»⁵¹ о рисках благотворительных организаций во время пандемии COVID-19 фиксировалось, что до 35 % благотворительных НКО могут не пережить кризис из-за резкого падения пожертвований и невозможности быстро перестроить деятельность⁵². Позднейшие анализы динамики пожертвований показывают: кризис 2022 года привёл к снижению финансирования со стороны компаний и частных доноров, а также к дополнительным издержкам (логистика, закупки, отказ зарубежных поставщиков), усиливая ощущение неопределённости и «подвешенности» будущего⁵³.

На этом фоне **эмоциональный фон** становится критическим фактором. В кризисное время растёт тревожность, ощущение бессилия, ожидание «катастрофических ухудшений», даже если они ещё не наступили. В такой атмосфере организации чаще переходят в режим выживания: откладывают долгосрочные институциональные изменения, инвестиции в развитие команды и инфраструктуры, ограничивают экспериментирование и инновации, концентрируясь на поддержании текущей деятельности и минимизации рисков.

Эмоциональное выгорание сотрудников НКО

В целом проблема эмоционального выгорания в секторе НКО сегодня можно считать одним из ключевых профессиональных рисков «помогающих» профессий. Это сочетание накладывается на традиционный для сферы ресурсный дефицит. Некоторые организации внедряют у себя различные практики борьбы с выгоранием, приглашают для работы психологов и следят за экологичной культурой в организации, но повсеместного распространения эти инициативы пока не получили⁵⁴. Сотрудники и волонтеры благотворительных и социальных организаций постоянно сталкиваются с тяжёлыми историями бенефициаров, ситуациями хронической нехватки ресурсов и высокой моральной

⁵¹ Внесён Минюстом России в список «иностранных агентов».

⁵² Фонд «Нужна помощь»: 35% благотворительных организаций могут не пережить кризис из-за коронавируса // Такие дела. 2020. URL: https://takiedela.ru/news/2020/04/24/riski_nko/

⁵³ Прошлый год стал переломным для российской благотворительности. Рост сборов резко замедлился и не покрыл даже инфляцию // Если быть точным. 2023. URL: <https://tochno.st/materials/proshlyy-god-stal-perelomnym-dlya-rossiyskoy-blagotvoritelnosti-rost-sborov-rezko-zamedlilsya-i-ne-pokryl-dazhe-inflyatsiyu>

⁵⁴ С какими трудностями сталкивается сектор НКО — и как он учится их преодолевать // Медиашкола НКО. 2025. URL: <https://schoolnko.ru/s-kakimi-trudnostyami-stalkivaetsya-sektor-nko-i-kak-on-uchitsya-ih-preodolevat/>

ответственностью за исход кейсов. Это сочетание усиливается нестабильностью внешней среды и необходимостью постоянно «дотягивать» проект до результата за счёт личной мотивации и переработок.

Согласно исследованию Центра оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ («Оценка уровня организационного развития НКО», онлайн-опрос 377 НКО из 64 регионов России), почти **70% организаций фиксируют проблему профессионального и эмоционального выгорания сотрудников**⁵⁵.

Секторные обзоры подчёркивают, что эмоциональное выгорание уже называют одной из главных психологических проблем в сфере НКО: помогающие специалисты испытывают эмоциональное истощение, цинизм и снижение чувства профессиональной эффективности, что приводит к росту текучести кадров и сокращению качества оказываемой помощи. В ряде материалов подчёркивается, что сотрудники НКО одновременно включены в несколько «зон риска»:

- работают с травматичным контентом (насилие, болезни, бедность, утраты);
- часто имеют низкую заработную плату и нестабильное финансирование;
- вынуждены поддерживать постоянный контакт с большим количеством людей (подопечные, доноры, партнёры, государственные структуры);
- опираются на ценностно-нагруженную мотивацию («если я не помогу — не поможет никто»), которая мешает выстраивать границы и отдыхать⁵⁶.

Отдельная линия исследований касается волонтеров НКО. Работа Центра лидерства и волонтерства НИУ ВШЭ по эмоциональной составляющей волонтерской деятельности показывает, что волонтеры испытывают широкий спектр эмоций — от воодушевления и гордости до усталости, тревоги и «усталости от сострадания», а эмоциональное выгорание выделяется как один из ключевых рисков в долгосрочной волонтерской

⁵⁵ Исследование: 69% НКО в России сталкиваются с профессиональным и эмоциональным выгоранием сотрудников // Такие дела. 2022. URL: <https://takiedela.ru/news/2022/02/16/issledovanie-nko-vygoranie>

⁵⁶ Как сотрудникам НКО справиться с выгоранием? Практические советы // Добстер. 2024. URL: <https://infodobster.ru/vygoranie-sotrudnikov-nko>

активности⁵⁷. В методических материалах для добровольцев эмоциональное выгорание прямо описывается как типичное явление для людей помогающих профессий и как фактор, который необходимо учитывать при проектировании волонтерских программ.

Важно, что исследования по социальной работе и «помогающим профессиям» в целом демонстрируют: социальные работники и специалисты смежных сфер (в т.ч. те, кто работает в НКО или тесно с ними взаимодействует) показывают более высокий уровень стресса и выгорания, чем сопоставимые профессиональные группы⁵⁸. Это позволяет рассматривать выгорание не как индивидуальную слабость, а как системное следствие условий труда в помогающем секторе: высокой эмоциональной вовлечённости, дефицита организационной поддержки и недостаточной институционализации «заботы о помогающих».

На уровне практик в российском НКО-секторе уже появляются специализированные инициативы: центры психологической помощи сотрудникам благотворительных организаций, обучающие программы для руководителей НКО по профилактике выгорания, регулярные консультации психологов, разработка внутренних регламентов, нормирующих рабочую нагрузку и право на отдых. Однако доступные обзоры и кейсы показывают, что подобные практики пока носят точечный характер: они зависят от инициативы отдельных руководителей и доноров и редко закреплены в качестве обязательного организационного стандарта. В результате в большинстве НКО профилактика выгорания остаётся «добровольной» и фрагментарной, а не встроенной частью политики управления персоналом⁵⁹.

Региональный разрыв

Несмотря на значительное количество НКО в России, тренд на волонтерство и прочую позитивную динамику, **распределение акторов по стране чрезвычайно неравномерное**. Крупные города, особенно Москва и Санкт-Петербург, предоставляют НКО большое количество грантодателей, возможности для неформального общения, ресурсы для качественного рекрутинга и прочие преимущества. Но в регионах, особенно малых городах и сельских поселениях, ситуация значительно отличается:

⁵⁷ Студенческая активность в НИУ ВШЭ. Эмоциональная составляющая волонтерской деятельности // НИУ ВШЭ. 2022. URL: <https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/687902771.pdf>

⁵⁸ Камнев А. Н., Михайлова Т. А., Шилина И. Б. Эмоциональное выгорание и стресс у социальных работников // Современная зарубежная психология. 2023. №12(4). С. 145–156.

⁵⁹ Как НКО бороться с выгоранием: советы психолога // Агентство социальной информации. 2021. URL: <https://asi.org.ru/news/2021/12/27/kak-nko-borotsya-s-vygoraniem-sovety-psihologa/>

«глубинка» по-прежнему недостаточно охвачена поддержкой, особенно в некоторых сферах помощи⁶⁰. Неравномерность распределения НКО по территории России означает не просто «больше в столицах, меньше в регионах», а целую систему пространственного неравенства в доступе к ресурсам, инфраструктуре и «точкам входа» в сектор.

Даже по агрегированным рейтингам видно, что **масштаб и устойчивость третьего сектора** сосредоточены прежде всего в нескольких экономически сильных регионах.

В рейтинге «Регион-НКО» (оценка масштаба сектора по числу действующих НКО, объёмам привлечённых средств и др.) лидируют Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Московская и Свердловская области — регионы с высокой плотностью населения, развитой экономикой и концентрированными финансовыми и экспертными ресурсами⁶¹.

Даже исследования, которые декларируют охват «всех федеральных округов», на деле сильно смещены в сторону крупных городов⁶². Это отражает **двойное неравенство**:

- реально более высокая концентрация НКО в столицах и крупных агломерациях;
- «невидимость» многих малых и сельских НКО даже для исследовательской и ресурсной инфраструктуры.

На малых территориях (малые города, посёлки, сельские районы) проживает около 40% населения России, но именно здесь эксперты и участники форумов для НКО фиксируют **дефицит финансовых ресурсов, специализированных программ поддержки и доступной инфраструктуры**.

На слёте НКО регионов ПФО «Большие перспективы малых территорий» прямо отмечалось, что местные сообщества зависят от региональных

⁶⁰ ТОП-6 проблем НКО: нужно решить, чтобы «сохранить кислород» // Совет при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека. 2022. URL: http://www.president-sovet.ru/presscenter/news/top_6_problem_nko_nuzhno_reshit_chtoby_sokhranit_kislorod/

⁶¹ Рейтинг регионов по масштабу некоммерческого сектора, 2022 — Аналитика // RAEX. 2022. URL: <https://raex-rr.com/NKO/Region-nko/Region-nko-size/2022/analytics/>

⁶² Оценка уровня организационного развития НКО // Пульс НКО. НИУ ВШЭ. 2021. URL: https://drive.google.com/file/d/1MMWcuw2opTijz_Y0XQ210ltNRh_SK7S0/view

дотаций, им не хватает доступа к новым знаниям, а инфраструктура поддержки НКО развита слабо⁶³.

На уровне инфраструктуры поддержки добровольчества ситуация похожа. Методическое пособие по территориальной инфраструктуре поддержки добровольчества показывает, что системные модели (центры добровольчества, ресурсные центры, отлаженные механизмы взаимодействия с органами власти) в первую очередь выстраиваются в крупных городах — в качестве показательного кейса подробно анализируется Москва. Малые территории часто оказываются только «точками реализации» программ, но не полноправными узлами инфраструктуры⁶⁴. Вообще исследования добровольчества фиксируют общий рост участия россиян, но при этом указывают на значительные **региональные и поселенческие различия**. Обзор российского добровольчества НИУ ВШЭ показывает, что активные волонтерские инициативы концентрируются в крупных городах и вокруг федеральных движений (#МЫВМЕСТЕ, «Волонтеры Победы», «Волонтеры-медики» и др.), тогда как местные инициативы в малых городах и сёлах сильно зависят от отдельных лидеров и нерегулярных проектов⁶⁵.

1.2.3. Резюме

Некоммерческий сектор, более гибкий чем сектор государственных учреждений, и свободный от императива обеспечения коммерческой эффективности, становится все более значимым драйвером социальных инноваций, способным в партнерстве с государством и бизнесом обеспечить ответ на вызовы растущей межстрановой миграции, старения населения, климатических изменений, необходимости адаптации общества к быстрым и ускоряющимся технологическим изменениям.

При этом именно некоммерческий сектор может стать одной из важнейших сфер притяжения работников, высвобождаемых из современных производств за счет массового внедрения технологий искусственного интеллекта и роботизации.

⁶³ Слёт НКО регионов ПФО «Большие перспективы малых территорий» // Дом народного единства. 2025. URL: <https://xn----8sbfgbfw2ane3bm.xn--plai/events/slyot-nko-regionov-pfo-bolshie-perspektivy-malyh-territorij-2/>

⁶⁴ Бодренкова Г. П. Территориальная инфраструктура поддержки добровольчества. Международный и российский опыт // Благотворительный фонд содействия продвижению и развитию добровольчества «Национальный центр добровольчества». 2018. URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/c4f/c4f6e431b0c855f7fb0fe780a5f3d401.pdf>

⁶⁵ Волонтерство и благотворительность в России и задачи национального развития // Доклад НИУ ВШЭ. Апрельская Международная Научная Конференция. 2019. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/262128086>

Предпосылками успешного использования некоммерческого сектора в решении актуальных задач являются следующие:

1. Обеспечение максимально эффективного использования организациями некоммерческого сектора механизмов партнерства с государственными и коммерческими организациями, университетами, СМИ, другими НКО;
2. Формирование культуры участия граждан в деятельности некоммерческих организаций, благотворительности и добровольчестве;
3. Распространение современных управленческих практик в деятельности НКО, обеспечивающих широкое вовлечение работников в механизмы принятия решений, а также реализация венчурных механизмов поддержки их развития (венчурная филантропия), характерных в том числе для коммерческого сектора;
4. Распространение практик широкого партнерства НКО с университетами и научными организациями, способствующих формированию и реализации наиболее эффективных механизмов решения социальных задач;
5. Содействие широкой вовлеченности граждан в механизмы принятия решений органами государственной власти и местного самоуправления, реализуемой через форматы «общественного участия», в том числе общественно-государственных консультаций, общественных слушаний и др.

Успешная реализация указанных трендов развития некоммерческого сектора способна сформировать успешные предпосылки формирования и реализации позитивного «образа будущего», осуществления гуманистических сценариев развития общества.

Глава 2. Взгляд экспертов на перспективы развития сектора

2.1. Резюме

Субъекты влияния

Доминирующим субъектом является государство, которое влияет на сектор через законодательство и регулирование, через финансирование и через определение повестки и идеологических рамок. Это влияние существенно трансформирует ландшафт сектора, сложившийся в предыдущие годы. Бизнес и частные благотворительные фонды также выделяются как значимый субъект, но их влияние, в том числе по объемам финансирования, существенно уступает государственному. **Сам сектор НКО характеризуется как «слабый», «ведомый» и «зависимый»**, тем не менее, эксперты отмечают, что «государству нужны НКО» и нужна экспертиза, которой обладают «старые» НКО и доноры. Эта взаимная полезность является платформой для конструктивного взаимодействия между основными акторами в процессе дальнейшего перестраивания некоммерческого сектора. В идеальной картине мира, по мнению экспертов, **должен быть баланс влияния всех игроков сектора**, а взаимодействие должно выстраиваться в треугольнике «**не государство-бизнес-НКО, а бизнес-НКО-граждане**».

Факторы и условия, которые влияют на развитие сектора

Сектор находится под влиянием всех процессов, происходящих в стране, как и все другие субъекты экономики и общество в целом. Основные факторы влияния: **ограничение международного взаимодействия** и переосмысление внешних ориентиров и внешних практик; **смена идеологической парадигмы** — принятие закона об иноагентах и появление «одобряемых» и «неодобряемых» НКО, **изменение запроса и перераспределение ресурсов**; интеграция сектора в государственную политику на условиях высокой зависимости, без возможности выражать свои интересы; **сокращение источников финансирования** и отсутствие «длинных денег», обеспечивающее устойчивость организаций и возможность планирования, высокая зависимость от грантов и проектного подхода; внутренняя дифференциация сектора — появление новых НКО, **смена поколений и ценностный переход от «миссии» к «прагматизации» деятельности**. НКО ориентируются на работу по тем направлениям,

которые финансируются государством и это **размывает их функцию как «агента изменений»**, подсвечивающего государству наличие проблем.

Текущие проблемы

В качестве основных проблем сектора были выделены образование, инфраструктура, кадры и деньги. **Проблема образования:** нехватка системных программ и фрагментарность существующих курсов. Часть экспертов считают, что необходимо фундаментальное образование для НКО со своими стандартами, другие считают, что в этом нет необходимости и нужные навыки можно получить только внутри сектора. В части **инфраструктуры эксперты отмечали:** дефицит адаптированной инфраструктуры, недостаточный учет интересов сектора при внесении законодательных изменений, увеличение нагрузки при подготовке отчетности, также подчеркивалось, «помогающие платформы» из-за новых требований к отчетам становятся еще одной контролирующей инстанцией. **Кадровая ситуация** в секторе связана с **дефицитом узких специалистов** и высокой конкуренцией за них; **нестабильное финансирование и невысокий уровень зарплаты**, а также сам **стереотип о том, что в секторе и не может быть высоких зарплат**, страх что из-за высоких зарплат организацию перестанут поддерживать. **Кризис экономической модели, основанной на нестабильных краткосрочных грантах.** Зависимость от проектного финансирования и сужение источников финансирования создает его уязвимость. Необходимо формирование новой общесекторальной повестки, направленной на переход к финансированию через эндаументы и корпоративные фонды и поиск новых партнерств внутри сектора, с внешними стейкхолдерами на малых территориях, с собственными благополучателями. Важно отметить, что сектор характеризуется как крайне неоднородный. Его трансформация формирует дополнительные линии напряжения — конкуренцию за доступ к ресурсам, соперничество между «старыми» и «новыми» НКО, разрыв между «звездами» и остальными. Необходимость перехода к новым экономическим моделям и создание некоего представительства для продвижения своих интересов будет неизбежно сталкиваться с проблемой внутренних противоречий.

Желательные направления развития

Несмотря на общее понимание того, что в текущей ситуации сектор не сможет стать более автономным, тем не менее сектор НКО должен стремиться к конструктивному диалогу с государством и более проактивной позиции в отношениях с другими стейкхолдерами. В отношениях с государством необходимо усилить свою переговорную

позицию — активнее артикулировать собственные интересы, инициировать разработку и утверждение «дорожных карт» развития на региональном уровне. Внутри сектора необходимо диверсифицировать источники финансирования, работать с краудфандингом и частными пожертвованиями, развивать новые форматы кооперации и обмена ресурсами, внедрять клубные форматы с оплатой членских взносов для благополучателей.

2.2. Субъекты влияния

Основные акторы

В качестве основных акторов, влияющих на развитие сектора, участники исследования называли:

1. **Государство.** Все опрошенные эксперты считают **государство ключевым актором**. Выделяют два основных способа влияния: **законодательное регулирование** и **большие объемы государственных средств**, распределяемых через государственные фонды и грантовые программы.

«На первом месте среди факторов влияния, естественно, государство, причем двумя способами. Один способ — формальное регулирование: любые изменения законодательства, правил, требований, всё, что с этим связано. А второе — большой процент влияния — через распределение государственных денег, как-то уже действующие, существующие и недавно созданные фонды грантов государственных. Это два разных типа влияния: регуляторное и распределение денег».

Оксана Орачева, генеральный директор
Благотворительного фонда Владимира Потанина

2. **«Крупные доноры».** Это, с одной стороны, бизнес — торговые сети, банки, крупные промышленные компании и т.д., действующие через благотворительные и корпоративные программы. С другой стороны, это специально созданные частные благотворительные фонды — Благотворительный фонд Владимира Потанина, Благотворительный фонд Тимченко, Благотворительный фонд «Абсолют-помощь» и другие крупные грантодатели.

«Это частные фонды, такие, как мы, Фонд Потанина, «Абсолют-Помощь», «Искусство, наука и спорт». Я думаю, что это региональные ресурсные центры, которые являются и нашими проводниками, и операторами конкурсов. Это центр «Грани», фонд «ОРПИ», фонд «Сибирский» и так далее. Экспертиза крупных

фондов закладывает фундамент для развития всей экосистемы и определяет вектор развития современной благотворительности».

Галина Лапонова, генеральный директор
Фонда Тимчеко

По своему влиянию на сектор и **объемам финансирования** они, по мнению экспертов, **уступают государству**, но являются постоянными партнерами и грантодателями для других НКО и ресурсных центров в регионах. И это позволяет говорить об их системообразующей и фундаментальной роли для некоммерческого сектора. Крупные доноры выступают «заказчиками» услуг НКО.

«Что можно назвать новым, это расширение круга коммерческих компаний, которые активно заходят в сферу благотворительности самостоятельно или через корпоративные фонды. Это не только традиционные игроки как добывающие предприятия, но и компании финансового и FMCG сектора, технологические и цифровые компании. У них нет «прямых» обязательств перед территориями присутствия, но тем не менее они считают своей задачей развитие благотворительной индустрии».

Ирина Краснопольская, PhD,
ведущий исследователь Лаборатории социальных
исследований и аналитики «ВЕР.СИА ЛАБ»

«В данный момент наш приоритет — цифровые коммуникации в НКО: без них даже самые значимые социальные программы рискуют остаться незамеченными. Конкурс «Стань заметным» Фонда целевого капитала «Истоки» мы рассматриваем как инвестиции для развития инфраструктуры фондов-победителей. При этом конкурс служит для нас и чутким индикатором актуальных потребностей: если он выявит более острую проблему, мы оперативно перенастроим фокус поддержки. Большинство грантодателей не просто распределяют гранты, но и непрерывно сверяют свои направления поддержки с реальной повесткой и запросами НКО».

Елена Щетинина, операционный директор Фонда целевого
капитала «Истоки»

- 3. Некоммерческие организации.** По поводу субъектности НКО мнения экспертов разошлись. Часть отметила, что сектор почти не имеет субъектности. Другая часть считает, что это не так. Достаточно **полярные точки зрения на НКО обусловлены чрезвычайной разнородностью сектора**, которую отмечали все эксперты, и тем, что

сами эксперты смотрят на сектор с разных ракурсов. Во многом именно **разнородность является фактором, размывающим субъектность**.

«Я вообще не верю, что сам сектор может быть субъектом, потому что некоммерческий сектор, третий сектор, это гигантская вещь с очень неоформленными краями. Такая медуза, которая, с одной стороны, куда ни положишь, эту форму примет. С другой стороны, она очень неоднородная».

Юлия Богданова,
руководитель направления КСО компании «Kept»

Таким образом, основные субъекты НКО — это государство и крупные негосударственные доноры (бизнес и благотворительные фонды). По поводу самих НКО мнения разделились — часть экспертов ставит под сомнение их субъектность в текущей ситуации, отмечая их серьезную зависимость от других игроков и прежде всего от государства.

Актеры с наибольшим влиянием на сектор

Наибольшее влияние на сектор имеет государство — в этом едины все опрошенные эксперты. Помимо того, что государство **определяет и меняет правила игры** («создает правовые рамки») и **распределяет большие объемы финансовых средств** («государство сейчас основной игрок и в этой теме, с учетом того, что снизились возможности бизнеса»), оно также **имеет достаточно разветвленную институциональную инфраструктуру влияния на сектор**:

- крупные государственные фонды — Фонд президентских грантов (ФПГ), Президентский фонд культурных инициатив (ПФКИ);
- Общественная палата РФ;
- Министерство Юстиции;
- комитет Госдумы по делам общественных и религиозных объединений;
- региональные и муниципальные органы власти, имеющих свои грантовые программы и KPI по развитию некоммерческого сектора;
- ресурсные центры в регионах;
- Экосистема «Добро.рф».

«Так получилось исторически, что теперь основной субъект, который определяет развитие некоммерческого сектора, это государство, — собственно, во многом, конечно, от него все

зависит: фактически монополия на финансирование и на принятие каких-то решений. Это совершенно очевидно, тут никто возражать не будет».

Ольга Дроздова, руководитель проектов Агентства социальной информации

Доминирующая роль государственного влияния в секторе определяется также тем, что оно **формирует тренды, повестку, направления помощи и идеологию — что является легитимным**, а что нет, каким группам можно помогать, а каким нет. Это **влияние формирует новый ландшафт некоммерческого сектора** — ведет к появлению новых НКО и маргинализации тех, кто на текущий момент не вписывается в политику государства по отношению к сектору.

«Государство как очень сильный игрок определяет и тематики, и тренды развития. На что дается финансирование, на что не дается, что считается легитимным, а что нелегитимным, и в каких пределах может развиваться инициатива граждан».

Эльвира Алейниченко, руководитель Центра управления социальных инноваций GrantRafting

Помимо государства, эксперты также отметили **влияние других субъектов, в том числе и самих НКО**:

- **Крупные благотворительные организации**, имеющие большой опыт и высокий уровень профессионализации. Их бизнес-подходы являются важным драйвером развития для всего сектора, в том числе и для государственных фондов, для **которых они выступают бенчмарками**:

«Крупные, прошедшие большой путь благотворительные организации, которые отличаются высоким уровнем профессионализации и внедряют современную технологическую базу, цифровые инструменты, бизнес-подходы, толкают вперед историю с профессиональным развитием сектора, причем не только у себя, но и у тех, кто на них смотрит, у тех, с кем они делятся опытом».

Александр Спивак, председатель Совета Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

- **«Люди» — лидеры, «активисты», простые сотрудники**, которые являются локомотивами развития в рамках своих организаций. Это региональные ресурсные центры, ведущие НКО, которые берут на себя функцию поддержки и развития всего общественного сектора в

своем регионе. Кроме того, всё большее значение приобретает позиция чиновников, которые стали видеть в НКО партнеров, способных качественно и эффективно, даже с небольшими ресурсами, решать сложные социальные задачи:

«Лидерские организации и региональные ресурсные центры (в большей степени — НКО, хотя есть и государственные), которые берут на себя роль локомотивов. Так всегда было, что кто-то в регионе пытается развивать общественный сектор в целом. Или бизнес, который занимается развитием благотворительности и тем самым развивает сектор. И, наверное, отдельные люди, активисты».

Александр Спивак, председатель Совета Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

- **Медиа и лидеры мнений — всё, что формирует общественное мнение и социальные стереотипы.** Они задают общественную повестку, определяя, что считается важным. Например, распространенные клише о том, что сотрудники НКО должны работать бесплатно или что это сообщество состоит исключительно из «чутких» и «милых» непрофессионалов. То, как медиа и общество подпитывают или, наоборот, разрушают эти упрощенные представления, напрямую влияет на ресурсы, кадры и восприятие всего сектора.

Доминирующая роль государства как основного донора вызывает тревогу у многих экспертов. В то же время эксперты считают, что нельзя говорить о том, что какие-то субъекты влияют на сектор позитивно, а какие-то негативно. Любой **процесс носит амбивалентный характер** и имеет как позитивные, так и негативные эффекты. Сектор находится **в состоянии вынужденной, но управляемой трансформации** — вызовы стимулируют развитие новых практик и моделей, в частности, ориентируют сектор на краудфандинг и работу с частными пожертвованиями. Более того, некоторые эксперты отмечали, что **ключевая проблема находится внутри самого сектора** — недостаток профессиональных компетенций и пробелы в организационном развитии могут быть более тормозящим фактором, чем внешние регуляторные ограничения.

«Если вынести за скобки внешние условия, то не менее значимой является роль самого сектора в плане уровня своих профессиональных компетенций, организационного развития и готовности к партнерству. Это в масштабе тормозит развитие, может быть, даже сильнее, чем внешние условия как требования отчетности и т.д.».

Ирина Краснопольская, PhD,
ведущий исследователь Лаборатории социальных
исследований и аналитики «ВЕР.СИА ЛАБ»

Итак, доминирующим субъектом является государство, которое влияет на сектор сразу по нескольким ключевым направлениям — через законодательство и регулирование, через финансирование и через определение повестки и идеологических рамок. Это влияние сегодня существенным образом трансформирует весь ландшафт некоммерческого сектора, который сложился в предыдущие годы. Ни один другой субъект сектора не обладает сопоставимым влиянием, но каждый из них имеет свою экспертизу, которая востребована основным игроком: «государству нужны НКО» и государственным фондам нужна экспертиза «старых» и «прошедших путь» доноров. Эта взаимная полезность является платформой для конструктивного взаимодействия между основными акторами в процессе дальнейшего перестраивания некоммерческого сектора.

Идеальная ситуация

Экспертам задавался вопрос о том, **влияние каких субъектов в идеале должно быть наибольшим, а каких — наименьшим** для того, чтобы НКО-сектор развивался эффективно. По мнению экспертов, в идеале **не должно быть доминирования одного игрока**, должен быть баланс интересов разных субъектов, а источники финансирования должны быть **диверсифицированы, должна быть альтернатива одному заказчику, которым сейчас по факту является государство**. Государство же должно создавать условия и обеспечивать благоприятную среду, а не монополизировать сектор:

«В идеальной картине мира основным треугольником этого взаимодействия должны быть не государство-бизнес-НКО, а бизнес-НКО-граждане. А государство должно создавать условия, максимально благоприятствующие, создающие среду и для некоммерческих организаций, и для инициатив граждан, и для бизнеса».

Эльвира Алейниченко, руководитель Центра
управления социальных инноваций GrantRafting

Эксперты также отмечали, что важно, прежде всего, **усиление влияния всех участников сектора**:

- **наращивание влияния самих НКО**, которые должны проявлять больше проактивности, а не занимать пассивную позицию и быть исключительно реципиентами. Эта проактивность должна проявляться и во взаимодействии с другими субъектами

(государством, населением, бизнесом), и в формировании собственной повестки. **Сектор должен стремиться к партнерской позиции** и не только выбирать направления сотрудничества, по которым государство или другой донор предлагает гранты, но и сам предлагать эти направления — **участвовать в их формировании и определении приоритетов**. При этом отмечалось, что в силу разнообразности некоммерческого сектора, состоящего из очень разных организаций, которые не являются неким единым сообществом, довольно сложно представить, как эту проблему можно решить.

«НКО могут сами сформулировать, что приоритетно, и транслировать эту повестку через общественное мнение, экспертизу и так далее. Действовать более проактивно, потому что каждая некоммерческая организация свою повестку формирует, но она из-за сегодняшнего распределения ролей все равно больше находится в подчиненном положении, в зависимости от того, где я деньги получу, моя повестка корректируется. Количество проактивных НКО могло бы быть больше. Они должны быть проактивны не обязательно на федеральном уровне, но и на региональном, на местном уровне».

Оксана Орачева, генеральный директор
Благотворительного фонда Владимира Потанина

- **важным субъектом влияния могут быть граждане** — выстраивание отношений с ними должно быть в центре внимания НКО, потому что «ради них все затевалось». **Для НКО граждане — это альтернатива государственным грантам**, и для наращивания влияния **НКО должны учиться работать с ними**. На сегодняшний день, по мнению экспертов, далеко не все НКО это умеют и готовы к этому. Граждане как источник финансирования даже более важны, чем бизнес, потому что, по мнению экспертов, в условиях сокращения ресурсов бизнес будет всё меньше делиться ими с НКО.

«Чтобы развивался сектор, нужны ресурсы. Это могут быть ресурсы гражданского общества, бизнеса, власти. В основном сейчас сектор развивается с использованием ресурсов власти и граждан, там, где сектор умеет работать с гражданами. Если сектор научится работать с гражданами, привлекать их ресурсы, то тогда граждане будут оказывать существенное влияние на решение социальных проблем за счет благотворительных пожертвований, волонтерского вклада».

Оксана Коротеева, директор Научно-образовательного центра
«Общественно-государственное взаимодействие,
некоммерческий сектор и социальное предпринимательство»,
ИГСУ РАНХиГС

- **наращивание влияния бизнеса** важно в качестве альтернативы государственному заказчику и государственным грантам. Однако эксперты **пессимистично оценивают такую перспективу**. По их мнению, в условиях дальнейшего сокращения ресурсов бизнес будет **следовать в фарватере власти** — продолжать социальные инвестиции по заказу государства и поддерживать, «если попросят». Он не откажется от существующих обязательств, но и в развитие сектора вкладываться пока не будет, так как ситуация для этого сейчас неблагоприятная.

«Снизилась возможность бизнеса развиваться, бизнес находится в ситуации, в лучшем случае, поддержки текущих уровней вложений ресурсов. Сейчас не время активного развития социальных инвестиций».

Эльвира Алейниченко, руководитель Центра управления социальных инноваций GrantRafting

Таким образом, если описывать идеальную ситуацию, то должен формироваться баланс влияния разных субъектов внутри сектора (в треугольнике «не государство-бизнес-НКО, а бизнес-НКО-граждане») и их усиление. Путь к этому балансу лежит через диверсификацию источников финансирования НКО. Основным драйвером этого процесса могут стать только сами НКО — за счет большей проактивности как в поиске новых источников средств, так и через уход от позиции реципиента в целом — к выстраиванию партнерских отношений с бизнесом, властью и обществом.

2.3. Факторы и условия, которые влияют на развитие сектора

На основе анализа экспертных мнений можно выделить комплекс факторов, влияющих на деятельность некоммерческих организаций. Что касается **факторов «внешней среды»** (экономика, политика, международная ситуация и т.д.), было отмечено, что на **сектор влияют все процессы, происходящие в стране**, и он находится **в такой же ситуации, как и остальные субъекты экономики**.

«На развитие сектора влияет всё, что происходит в стране, естественным образом, все социально-экономические изменения, все общественно-политические тренды и так далее. То есть всё это отражается в целом на секторе».

Евгения Верба, исполнительный директор
Ассоциации «Служение»

Кроме того, эксперты отметили, что нельзя однозначно выделить, какие факторы — внутренние или внешние — влияют больше. Это, во-первых, взаимосвязанные вещи; во-вторых, даже негативное влияние связано не только с ограничениями, но и с возможностями.

Основные группы факторов

- Ограничение международного взаимодействия и переосмысление ориентиров — обесценивание значимости лучших международных практик.
- Трансформация общественных норм и ценностей и изменение запроса на деятельность НКО.
- Государственная политика и институциональная среда — формализация сотрудничества, отсутствие автономии и размывание границ сектора.
- Финансовые и организационные вызовы — общее сокращение ресурсов и избыточное регулирование деятельности НКО.
- Внутренняя трансформация сектора — смена поколений и ценностный переход.

Ограничение международного взаимодействия и переосмысление ориентиров

В этом контексте эксперты выделяли два основных аспекта. Первый — уход **международных фондов** и **сокращение источников финансирования**. Впрочем, по поводу ухода фондов ряд экспертов отметили, что в этом видят и стимул для развития НКО: уход «центрального спонсора» будет способствовать поиску новых моделей, в том числе взаимодействия с гражданами.

Второй аспект — это **утрата значимости международного опыта** и лучших зарубежных практик как ориентира для развития. Это вызывает большое беспокойство части экспертов — в этом видят **риск снижения планки профессиональных стандартов**, ослабление профессиональной рефлексии из-за отсутствия сопоставимых внешних примеров, а также снижение мотивации к развитию и формирование установки на самодостаточность («мы теперь самые умные»).

«Постепенно усиливается оторванность от международного опыта и снижается его значимость, в т.ч. для внешних стейкхолдеров и доноров. Это не обязательно имеет

исключительно негативные последствия. Скорее, это обеднение базы референтных моделей и профессиональных ориентиров, которые раньше помогали расширять кругозор и соотносить собственные практики с более сильными кейсами».

Ирина Краснопольская, PhD,
ведущий исследователь ведущий исследователь
Лаборатории социальных исследований и аналитики
«ВЕР.СИА ЛАБ»

Трансформация общественных норм и ценностей и изменение запроса на деятельность НКО

Эксперты отмечали, что произошедшая смена парадигмы означает **изменение запроса** (от благополучателей, государства, бизнеса), за которым следует **перераспределение ресурсов и изменение всего ландшафта сектора**. НКО будут адаптироваться к этим требованиям, включая в свою деятельность то, на что будет формироваться запрос, — прежде всего, различные формы поддержки, связанные с СВО.

«Могут поменяться направления поддержки. Государство сейчас достаточно активно начинает работать в сфере социальной защиты, социального обслуживания, системной клиентоцентричной поддержки граждан. Могут меняться фокус внимания и приложение сил как раз в связи с государственной политикой».

Оксана Коротеева, директор Научно-образовательного центра
«Общественно-государственное взаимодействие,
некоммерческий сектор и социальное предпринимательство»,
ИГСУ РАНХиГС

Отмечалось также, что **появление запроса на новые направления** не обязательно ведет к переориентации существующих НКО на новую деятельность и смене целевых групп. Опыт исследований отдельных экспертов говорит о том, что **появляются новые НКО, отвечающие новому запросу**, тогда как «старые» сохраняют фокус на своей прежней деятельности.

«Нельзя сказать, что произошли действительно очень сильные изменения. В основном организации продолжают фокусироваться на своих изначальных целевых группах, следуют той миссии, которая была обозначена при создании организации. Но есть другие процессы — появились новые организации. То есть, нельзя сказать, что весь сектор перестроился на новые рельсы, но были созданы новые

организации, которые взяли на себя функции, необходимые государству на данном этапе».

Евгения Верба, исполнительный директор
Ассоциации «Служение»

С другой стороны, **на ряд «неодобряемых» направлений накладывается табу**. В результате целые кластеры (в частности, правозащитные, частично — экологические), не вписывающиеся в новую государственную политику, испытывают большие трудности и либо уходят, либо становятся менее видимыми.

«Правозащитные организации, даже если они не признаны иностранными агентами, находятся в ситуации, когда очень сложно получить финансирование, развиваться и заявлять о себе».

Эльвира Алейниченко, руководитель Центра управления
социальных инноваций GrantRafting

Отмечалось также, что **закон об иностранных агентах**, помимо «закрытия» целых направлений, **разрушил доверие к некоммерческому сектору в целом**. По мнению экспертов, граждане стали опасаться жертвовать НКО («поди вас разбери, иностранный вы агент или нет»). Это обнуляет всё, что было наработано ранее и ставит всех перед необходимостью отличать «хорошие» и «плохие» НКО. Возникает **проблема верификации НКО для стейкхолдеров**. Перед НКО в свою очередь **встает задача создания «правильного» цифрового следа, регистрации на «правильных» платформах и т.д.**

Государственная политика и институциональная среда — формализация сотрудничества, отсутствие автономии и размывание границ сектора

Сектор «демаргинализировался» и стал заметным для государства: НКО интегрированы в государственные программы, региональным и муниципальным органам власти предписывается взаимодействовать с НКО и т.д. В то же время, **несмотря на это сектор не стал равноправным системным игроком**. Интеграция происходит на условиях, диктуемых сверху, сектор является ведомым и зависимым от государства, которое определяет повестку и правила игры. У него **нет сильных самостоятельных институтов представительства интересов** (аналогов РСПП). Взаимодействие с государством строится по схеме «сверху вниз», где **повестка диктуется властью**.

«Сектор перестал быть маргинальным, но он не стал системным игроком. То есть сам по себе он заметен, на разных уровнях»

считается правильным создавать площадки и форматы для взаимодействия с НКО, обсуждения актуальных вопросов, осуществления финансовой поддержки. Но у сектора нет своего «РСПП», если сравнивать, например, с крупным бизнесом, или своей «Деловой России», то есть консолидированно он не представлен».

Александр Спивак, председатель Совета
Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

Еще одна сторона этого — **формализация сотрудничества**. С одной стороны, сотрудничество с НКО закрепляется нормативно, но при этом государственные органы, которым **предписывается взаимодействовать с НКО, не всегда качественно выполняют предписанные им поручения**, и в этом смысле интеграция часто может иметь формальный характер. С другой стороны, происходит **активное создание государственных АНО и включение негосударственных акторов в формальные структуры**. Это размывает границы сектора и уникальную роль «настоящих» НКО. В правовое поле НКО попадают организации, далёкие от традиционного понимания «третьего сектора» (госкорпорации, созданные государством АНО с большими бюджетами). Это искажает статистику и восприятие сектора, ставя в один ряд организации с принципиально разной природой и ресурсами.

«Сейчас нормативно закрепляется необходимость и важность сотрудничества с НКО. Более того, есть запрос на сотрудничество органов власти с НКО. Государственные структуры начали создавать АНО для внебюджетного финансирования. При правительстве, профильных министерствах и других структурах появились общественные советы, рабочие группы, в которые входят представители некоммерческих негосударственных организаций».

Эльвира Гарифулина, исполнительный директор БФ
«Абсолют-Помощь», генеральный директор БФ «Свет»

«Утрачивается граница того, что раньше называлось «третьим сектором». Появились организации, которые никогда бы никто не отнес к третьему сектору, но сейчас, исходя из правового статуса, их начинают к нему причислять. Например, государственные корпорации или учрежденные государством автономные некоммерческие организации, имеющие колоссальные по меркам НКО бюджеты, или НКО, созданные на базе бывших

госучреждений для оказания социальных услуг. Выделить и пересчитать их отдельно пока никому не удастся».

Александр Спивак, председатель Совета
Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

Такое размывание границ создает серьезные противоречия и ставит под вопрос основную функцию сектора как независимого «агента изменений» и генератора социальных инноваций.

Финансовые и организационные вызовы — общее сокращение ресурсов, избыточное регулирование деятельности НКО и «множественная уязвимость»

Значимым фактором для экономической устойчивости сектора является общее сокращение свободных ресурсов — как финансовых, так и временных — на фоне высокой социально-экономической неопределенности. Впрочем, в этом смысле, как отмечали эксперты, некоммерческий сектор мало отличается от других экономических субъектов — на всех влияют «большие контексты», связанные с СВО, повышением НДС, непониманием будущего и т.д.

«Меняется экономика, меняются практически все общественные нормативы и нарративы. Свободных денег становится меньше, и в определённом смысле времени становится меньше. Люди не понимают будущее, домен будущего очень сильно изменен. Все участники социальной жизни не понимают, нужно тратить или накапливать, причем все ресурсы, не только деньги. И если тратить, то на что, если как раз откладывать, то для чего. И социальные связи, которые неплохо работали, начинают трескаться потому, что их замораживают. Этот социальный рисунок находится в плохом состоянии».

Юлия Богданова, руководитель направления КСО компании
«Kept»

В этих условиях обостряется системная проблема зависимости некоммерческих организаций от краткосрочных грантов, что крайне затрудняет долгосрочное планирование и финансирование текущей операционной деятельности, возникают сложности с оплатой административных расходов и инфраструктуры. И на этом фоне растет нагрузка на сектор со стороны регуляторов, ужесточаются правила отчетности.

«Финансирование уменьшается. Уменьшаются объемы, становятся более жесткими, в некоторых случаях непреодолимо

жесткими правилами. Например, если вы должны будете работать через электронный бюджет, то там ошибка наказывается очень жестко. Требования к отчетности становятся запредельно тяжелыми и так далее. Это всё недостатки бюджетного финансирования».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

Эксперты отмечали, что требования к НКО более жесткие, чем к бизнесу, при этом доступ к ресурсам у них существенно ограничен. Все это в совокупности создает «множественную уязвимость» НКО, когда обострение любого фактора может сделать даже крупную и успешную организацию уязвимой.

«НКО никто кредиты на закрытие кассового разрыва ни за что не даст, будь ты хоть трижды эффективный, успешный, профессиональный. Никаких денег, кроме потребительского кредита на свое имя руководителю организации, на закрытие кассового разрыва никакое НКО нигде не получит».

Александр Спивак, председатель Совета Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

«У руководителей некоммерческих организаций намного больше ответственности, чем у коммерческих организаций, поскольку руководители коммерческих организаций отвечают за своих сотрудников, а в НКО — отвечают и за своих сотрудников, и за своих благополучателей. Это двойная ответственность».

Елена Щетинина, операционный директор Фонда целевого капитала «Истоки»

«Множественная уязвимость некоммерческих организаций — это универсальное явление. Любая, самая крупная и даже самая успешная некоммерческая организация в любой момент может стать уязвимой, повернуться своей слабостью например, потому что ушел основной спонсор, ушел бухгалтер, потеряли основную платформу, на которой происходила верификация и так далее. Мы этого видели много».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского общества

общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

Формируется порочный круг, когда сектору не хватает стабильных механизмов для поддержки базовой операционной деятельности. Отсутствие системного финансирования административных расходов, обучения и карьерного роста сотрудников подрывает внутреннюю устойчивость организаций даже при наличии проектного финансирования.

Внутренняя трансформация сектора — смена поколений и ценностный переход

На основе анализа экспертных мнений можно выделить несколько **линий разлома внутри сектора**. Одно из важных **направлений разлома — это профессионализация сектора**. Эксперты отмечают, что есть организации-«звезды» с очень высоким уровнем экспертизы и компетенций и есть все остальные, которых «не мало» и которым не хватает компетенций.

«Мы видим, что третий сектор профессионализируется, при этом он сохраняет эмпатию и социальную направленность. Решение ряда важных проблем, действительно, во многом закрывается сейчас НКО».

Эльвира Гарифулина, исполнительный директор БФ «Абсолют-Помощь», генеральный директор БФ «Свет»

Расслоение по уровню профессионализма усугубляется с приходом в сектор новых организаций и созданием преимущественно государственных ресурсных центров. Проблема состоит в том, что их просто **некому учить узкопрофильным компетенциям**.

Еще одно направление раскола, которое отмечали многие эксперты — **это смена поколений**. С приходом новых людей, новых организаций происходит **«ценностный переход» — своего рода прагматизация НКО**. Эксперты отмечают, что новое поколение оказывается более прагматичным и не происходит некой **преемственности смыслов**.

«На НКО сильно влияет уже и будет влиять дальше смена поколений. Организация становится несколько другой, когда у тебя меняются поколения».

Оксана Орачева, генеральный директор
Благотворительного фонда Владимира Потанина

С одной стороны, смена поколений — это естественный процесс. Но с другой, эксперты считают, что в этом **процессе утрачивается смысл, который раньше несли в себе НКО и их лидеры-основатели, когда они были более эмпатичны и близки к людям**. Новые НКО претендуют на

лидерство и «захватывают повестку». Эксперты фиксируют этот ценностный раскол — на «настоящих» (НКО «с миссией») и «не настоящих» (тех, кто приходит за грантами и финансированием,) который рождает напряженность в среде НКО.

«Есть ощущение, что сейчас происходит трансформация всего сообщества НКО, появляется больше организаций, которые учреждаются государством, и они тоже берут на себя какие-то лидерские функции. Есть ощущение, что они не то подхватывают, не то перехватывают повестку, пользуясь наработками НКО».

Ольга Дроздова, руководитель проектов
Агентства социальной информации

Эксперты отмечают, что **приход новых людей с другими ценностями не означает, что сектор перестанет существовать**. Но **«профессиональный» подход** к НКО существенно выхолащивает прежнюю миссию сектора и препятствует его развитию как **агента изменений, указывающего государству проблемные точки и участвующего в определении приоритетов**.

«Когда будут приходить новые люди и меняться поколения, может быть, и не удастся им передать ценностную составляющую в полном объеме. Никто не говорит, что НКО будут не нужны, они всегда будут нужны, потому что государству нужно, чтобы была диверсификация, конкуренция в оказании социальных услуг, и нужно заполнять те лакуны, до которых государство не доходит. Но не хотелось бы, чтобы это превратилось в механическое оказание услуг. Всегда у сектора должна оставаться важная миссия, о ней нельзя забывать».

Евгения Верба,
исполнительный директор Ассоциации «Служение»

Таким образом, сегодня некоммерческий сектор находится в состоянии сложной трансформации под воздействием жестких внешних ограничений и внутренних противоречий. С одной стороны, он институционально признан и интегрирован в государственные программы. С другой, эта интеграция происходит на условиях, ограничивающих его автономию, функцию «агента изменений» и доступ к независимым ресурсам для развития. Ключевым вызовом в этой связи становится сохранение идентичности и миссии сектора, когда доминирует государственная логика и нарастает внутренняя дифференциация.

2.4. Текущие проблемы (образование, инфраструктура, кадры, деньги)

В данном разделе представлено описание основных проблем, которые тормозят развитие сектора НКО. Обсуждение перспектив развития строилось вокруг следующих проблем:

- **Образование** — прозвучал запрос на фундаментальное образование для НКО, но с этим согласны не все эксперты.
- **Инфраструктура** — обсуждалась необходимость выстраивать более сложные взаимоотношения с властью и бизнесом.
- **Кадры** — отмечалась недооцененность услуг в секторе, а также отсутствие ясности, какие зарплаты должны быть;
- **Деньги** — эксперты говорили о кризисе модели, основанной на краткосрочном проектном финансировании.

Образование

Эксперты высказали довольно **противоречивые оценки относительно** проблемы образования в некоммерческом секторе. С одной стороны, отмечалась **качественная неоднородность образования** для НКО. Существующие курсы на платформах вроде «Добро. Университет» разрозненны и не образуют понятной структуры. Более глубокие программы, например, «Школы филантропии» или фонда «Друзья», носят бутиковый характер и охватывают лишь незначительную долю сектора. А методические материалы и онлайн-курсы, которые существуют, рассчитаны на базовый уровень — курсов для продвинутого уровня нет.

«Что касается образовательных продуктов, то очень много разных вебинаров (в том числе на платформе Добро.рф), можно там что-то выбрать, посмотреть. Но, во-первых, мы знаем, что образование так не работает. Если бы мы все могли овладевать новыми навыками, просто смотря видеоматериалы, было бы замечательно, мы бы уже были Леонардо да Винчи. Но пока так обучение не работает. А каких-то систематических образовательных программ практически нет. Сейчас НИУ ВШЭ, например, запустила, программу «Менеджмент НКО». Необходимо запуск специальных программ в различных вузах».

Елена Щетинина,
операционный директор Фонда целевого капитала «Истоки»

Соответственно, состояние образовательной инфраструктуры рассматривается как проблема, которая тормозит сектор. Одни эксперты

отмечают, что она недостаточного качества, а другие — что её просто не хватает.

«Образовательная инфраструктура в целом уже сформирована, хотя и с рядом особенностей. Количественно она скорее избыточна, но при этом крайне неоднородна по качеству. НКО активно пользуются доступными возможностями, однако делают это несистемно, скорее эпизодически и «рывками». В результате такой подход также становится фактором, который тоже сдерживает качественное развитие».

Ирина Краснопольская, PhD,
ведущий исследователь Лаборатории социальных
исследований и аналитики «ВЕР.СИА ЛАБ»

Еще одной проблемой является то, что людей просто некому учить — сами практикующие НКО, обладающие реальной экспертизой, не могут участвовать в разработке курсов из-за нехватки времени и ресурсов. При этом проблема времени и ресурсов характерна и для потенциальных учеников. Также некоторые эксперты отметили, что отдельная проблема заключается в том, что нет субъекта — «независимого игрока», который бы «вложил средства» в обучение, создал целостную образовательную систему. По этой причине, по мнению экспертов, образование для НКО существует в таком разрозненном и несистемном виде.

Высказывались даже отдельные оценки, что необходимо фундаментальное образование для некоммерческих организаций, так как сегодня в вузах не готовят таких специалистов и в принципе достаточно пренебрежительно относятся к этой сфере.

«На мой взгляд, государство должно финансировать образовательные программы для НКО. Я заканчивала финансовый менеджмент, а параллельно у нас был производственный менеджмент. Почему не сделать менеджмент в некоммерческих организациях? Это же третий сектор экономики! Да, небольшой, развивающийся — развивайте. Развитие это в первую очередь образование. Обучение и последующее трудоустройство — два базовых этапа профессионального становления личности, через которые проходит подавляющее большинство. В текущих условиях мы не можем обеспечить устойчивый приток квалифицированных кадров, а процесс вовлечения новых сотрудников и волонтеров носит ситуативный, а не системный характер. Формирование осознанного

сообщества профессионалов невозможно без выстроенной образовательной инфраструктуры».

Елена Щетинина, операционный директор Фонда целевого капитала «Истоки»

«В данном случае речь идет именно об универсальных управленческих навыках. Это не новый тезис: управленческие образовательные продукты для НКО отсутствуют или отличаются по качеству от программ, ориентированных на бизнес. Менеджмент в некоммерческом секторе не сформировался как самостоятельное образовательное направление».

Ирина Краснопольская, PhD,
ведущий исследователь Лаборатории социальных исследований и аналитики «ВЕР.СИА ЛАБ»

С другой стороны, часть экспертов фиксируют, по сути, противоположный тренд, отмечая, что в секторе НКО наблюдается **положительная динамика профессионализации**: люди из бизнеса охотнее переходят на работу в третий сектор, **существует много качественных практических методических материалов**, а организации **активно инвестируют в обучение своих команд**, порой привлекая дорогостоящих специалистов.

«О профессионализации НКО говорит и то, что люди из бизнеса не опасаются переходить в третий сектор на работу. Появилось много методических материалов, которые очень интересно и подробно показывают, например, как взаимодействовать в той или иной ситуации, по решению той или иной проблемы. Такие документы носят практико-ориентированный характер. Достаточно большие деньги тратятся НКО на обучение. Многие организации привлекают дорогостоящих специалистов для проведения обучения, что не всегда себе может позволить даже бизнес».

Эльвира Гарифулина, исполнительный директор
БФ «Абсолют-Помощь», генеральный директор БФ «Свет»

Эти эксперты также признают тот факт, что не всегда люди, пришедшие в НКО «после курсов», владеют знаниями на должном уровне, а часть навыков и компетенций они могут приобрести только внутри сектора — на практике.

«Всегда есть куда расти, и часто этот рост происходит в условиях «горящих дедлайнов», когда учиться приходится прямо в процессе. Мы остро ощущаем потребность в более системном подходе. Сектору необходима прочная основа из базовых знаний, экспертная включенность и детальное понимание архитектуры

конкурсов и его внутренних процессов. В некоммерческом секторе теория — это лишь карта, но не сам маршрут. Мое базовое образование социального педагога-психолога позволяет мне понимать, почему всё происходит именно так, но управленческий опыт учит тому, как с этим работать здесь и сейчас. Я также знаю, что специфика нашего дела такова, что самые важные уроки нельзя выучить заранее — их можно только прожить. Фундамент — это то, на чем мы стоим, а опыт — это то, как мы движемся.

Галина Лапонова, генеральный директор
Фонда Тимчеко

Не все эксперты считают, что есть необходимость в специальном фундаментальном образовании для НКО. Универсальных знаний, которые студенты получают в вузах на факультетах права и менеджмента, вполне достаточно и для работы в секторе НКО. Другое дело, что есть профессии, которые являются для НКО профильными и не существуют за пределами сектора. Их профстандарт формируется исключительно внутри сектора — в «профессиональных когортах», на практике. Эта ситуация — часть общего кризиса формального образования, которое не дает достаточной практической подготовки. Но внутри сектора есть возможность учиться у профессионалов и добирать знания уже в работе.

Таким образом, эксперты демонстрируют полярные взгляды на образование в некоммерческом секторе. С одной стороны, отмечается нехватка системных программ и фрагментарность существующих курсов. С другой — констатируется положительная динамика профессионализации, активные инвестиции в обучение и наличие качественных практических материалов. Ключевое разногласие заключается в вопросе о необходимости фундаментального образования «для НКО»: одни говорят о существовании такого запроса, а другие считают, что универсальных вузовских знаний достаточно, а специфические для сектора компетенции формируются через практику и профессиональное общение.

Инфраструктура

Говоря об инфраструктуре некоммерческого сектора, эксперты выделили несколько важных аспектов этой проблемы. В частности, отмечалось **отсутствие адаптированной для сектора инфраструктуры**, сравнимой с той, что есть, например, у малого бизнеса. НКО вынуждены полагаться на имеющиеся сервисы или программное обеспечение, которое редко учитывает их специфику. Отсутствие адаптированных решений делает сектор менее доступным для новых потенциальных участников и усложняет жизнь существующим.

«Недостаточная инфраструктура точно влияет, потому что НКО можно сравнивать с точки зрения необходимости инфраструктуры с малым бизнесом: ты не можешь создать свою инфраструктуру, а должен полагаться на имеющуюся. Если для малого бизнеса инфраструктура более или менее развита, то такой же аналогичной для НКО нет, не хватает адаптации обычных процессов и продуктов под НКО».

Оксана Орачева, генеральный директор
Благотворительного фонда Владимира Потанина

В качестве примера эксперты приводили также банковское обслуживание, где организации сталкиваются с чрезмерными требованиями, например, по закону №115-ФЗ, что создает бюрократические барьеры, формально не относящиеся к государственному регулированию сектора.

Другая проблема, отмеченная экспертами — **«монопольность правил»**, когда, например, всех заставляют работать с одним банком.

«Я думаю, что проблемным является монопольность правил, которые формируют Фонд президентских грантов, фонды губернаторских грантов. Уже никто нигде не будет обслуживаться, кроме как в Сбербанке, потому что ФПГ требует, чтобы вы работали со Сбербанком. Это единообразие правил выщелкнет в результате те некоммерческие организации, которые нашли какую-то очень специальную нишу».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа
и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского
общества Совета при Президенте РФ по развитию
гражданского общества и правам человека

Важнейшей проблемой эксперты считают то, что **сектор не участвует в процессе планирования законодательных изменений**, которые опосредованно на него влияют. Яркий пример, о котором говорили многие эксперты, это **изменения в налогообложении (НДС), последствия которых не были просчитаны для НКО**. В этой связи многие отмечали **необходимость создания некоего посредника** (представительного органа по типу РСПП или «Деловой России»), а также **площадки для диалога и выработки согласованных решений** между государством, донорами, инфраструктурными организациями и самими НКО. **Существующие площадки, по мнению экспертов, не выполняют эту роль**, фокусируясь на обмене опытом, а не на стратегическом развитии.

«В сфере НКО-влияния должны быть такие игроки, как инфраструктурные организации, профессиональные объединения, координационные советы и так далее, которые при этом де-факто должны иметь независимую позицию и возможность не просто быть услышанными, а влиять на принятие решений».

Эльвира Алейниченко, руководитель
Центра управления социальных инноваций GrantRafting

В продолжении темы о необходимости представительства НКО также прозвучала **проблема ужесточения правил регулирования НКО и новых требований к отчетности**. По мнению экспертов, это существенно увеличивает затраты на администрирование НКО.

В этом контексте была высказана критика в отношении в отношении фандрайзинговых платформ, которые вместо помощи НКО концентрируются на жестких бюрократических требованиях к отчетности. Отмечалось, что новые требования к отчетности невыполнимы для небольших организаций и очень сложны даже для больших. **Это могло бы стать предметом переговоров с Минюстом, но «помогающие» платформы превращаются в еще одну проверяющую организацию**, оказывая дополнительное давление на НКО. Один из экспертов отметил, что в этой ситуации делать отчетность индикатором прозрачности и законопослушности НКО неправильно, во всяком случае пока процесс подготовки этой отчетности не отлажен у многих организаций.

«Платформам нужно перестать с ума сходить вокруг вопросов прозрачности, юридической дотошности, и больше брать в орбиту вопросы эффективности, анализа содержания деятельности, доказательности социальных результатов. Очень легко бесконечно трясти НКО-сектор требованиями иметь правильные годовые отчеты, раскрытия на своих сайтах всего на свете, вплоть до списка должностей сотрудников с указанием зарплат. Эту энергию хорошо бы потратить на взаимодействие с Минюстом, чтобы помочь ему сделать человеческий портал для сдачи отчетов. Нормально сдать отчет в Минюст для маленькой организации совершенно невозможно, а для большой — сопряжено с огромной нервотрепкой и трудозатратами. Внутри сообщества организаций некоммерческого сектора выставлять вперед индикаторы для верификации, связанные с законопослушностью, нет необходимости, с этим вполне справляется государство. Еще немножко, и платформы начнут

превращаться в очередные проверяющие организации. Это не будет способствовать развитию, мягко скажем».

Александр Спивак, председатель Совета
Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

В то же время эксперты констатируют позитивную динамику в развитии сектора. Отмечается рост профессионализации, **увеличение количества ресурсных центров и стажировочных площадок**, особенно в крупных городах. Многие организации имеют офисы, штатных сотрудников и сложные программные продукты.

«Сейчас достаточно много ресурсных центров благодаря тому, что еще в двухтысячных был запрос на их создание для развития некоммерческих организаций. Стали появляться ресурсные центры узкой направленности (например, по организации работы кризисных центров для женщин с детьми, по работе с детьми с РАС и т.п.). Они стали выступать стажировочными площадками и местом обмена экспертизой, организаторами или операторами конкурсов. Инфраструктурных НКО не хватает, возможно, в сельской местности, в некоторых регионах. В городах, как правило, НКО более активно развивают свою деятельность за счет грантовых средств/договоров пожертвования, в т.ч. на площадках, которые предоставляются в безвозмездное пользование. Бюджеты ряда негосударственных НКО измеряются десятками миллионов рублей».

Эльвира Гарифулина, исполнительный директор
БФ «Абсолют-Помощь», генеральный директор БФ «Свет»

В то же время отмечалось, что для многих ресурсных центров, созданных государством, характерен очень технологичный и формальный подход к работе с НКО, но это воспринимается как своего рода данность.

«Все крупные города сейчас уже снабжены ресурсными организациями. Другое дело, что появилось большое количество ресурсных центров, созданных органами власти государственной или муниципальной, то есть, где учредителями являются соответствующие государственные или муниципальные структуры. И это хорошо, потому что они в основном создаются там, где и не было создано других ресурсных организаций, снизу, и эта тема провисала. Другое дело, что подходы там другие, более технологичные, по выполнению госзаданий».

Евгения Верба,
исполнительный директор Ассоциации «Служение»

Таким образом, экспертов беспокоят системные ограничения, связанные с дефицитом адаптированной инфраструктуры, недостаточный учет интересов сектора при внесении законодательных изменений, увеличение нагрузки при подготовке отчетности. Для устойчивого развития сектора необходимы такие шаги, как создание экосистемы сервисов, системный диалог с государством и создание таких условий работы НКО, которые не будут для них чрезмерным бременем.

Кадры

В кадровой проблеме сектора можно выделить две составляющих. Первая — это **профессионализм и компетенции сотрудников**. Этот аспект тесно связан с **проблемой образования** — часть экспертов считает, что курсами и вебинарами профессионалов для НКО не подготовить. Другой аспект — **непривлекательность сектора как работодателя, сюда трудно привлекать людей «с рынка»**.

В вопросе **профессионализма отмечалось наличие большого разрыва между «звездами» сектора и всеми остальными**. То есть наряду с высоким уровнем экспертизы существует большая масса тех, кто просто «как-то справляется» и «просто помогает». Причем речь идет как об управленческих компетенциях, так и об узкопрофильных, требующих глубокой специальной подготовки и экспертизы — речь о «клинических специальностях», специалистах, работающих с детьми с РАС или ментальными особенностями и т. д. «Штучность» таких специалистов и отсутствие системы их массовой подготовки не позволяет масштабировать эти направления работы и делает помощь очень дорогой и точечной. Уникальность узких специалистов, которые не работают внутри НКО, также рождает высокую конкуренцию за них.

«У нас в помогающей сфере нет большого количества профессий, которые давным-давно существуют в мире. Это целый кластер профессий, клинические специальности, уже давно все социальные работники относятся к клиническим специальностям, их там десятки вариантов. У нас их готовят очень по-разному, но очень хорошие тоже есть. Однако цена этого штучного производства остается запредельной, не появляются профессиональные группы. Какой-то индустриальной логики не случилось и заметных изменений не произошло».

Юлия Богданова, руководитель направления КСО компании «Kept»

Еще одна проблема — **это замкнутость сообществ**. Приводился пример с сообществами родителей детей с ментальными особенностями, которые

могут быть глубочайшими экспертами в сфере инклюзии, но при этом они не готовы **выходить за пределы своего сообщества** и общаться с другими экспертами. Они даже не вовлекают в свою орбиту других стейкхолдеров, занятых с ними, по сути, одним делом, в частности представителей системы образования.

Вторая составляющая **связана с зарплатами сотрудников и статусом сектора как работодателя**. Эксперты отмечали несколько ключевых моментов в этой связи. С одной стороны, сектор **проигрывает конкуренцию за кадры из-за нестабильности зарплат и отсутствия соцпакета** — ДМС, возможности отправлять детей в летние лагеря и др. Большинство НКО никогда не накопит такого ресурса, чтобы обеспечить этот соцпакет. Даже по зарплатам характерно «пульсирующее финансирование» и неопределенность из-за зависимости от грантов.

С другой стороны, **работа в секторе предполагает высокую гибкость рабочих мест**, которой нет в других местах и которая может быть привлекательна для разных групп, которые не могут работать в стандартных условиях. Но проблема в том, что об **этом очень мало знают** — это преимущество мало используется для привлечения сотрудников, хотя именно **гибкость соответствует** последним трендам на рынке труда.

«Очень многие не знают, что мы можем терпеть кого угодно: маму, которая с ребенком может работать только 6 часов в неделю, человека, который толком не разговаривает ни с кем, потому что он работает исключительно глядя в компьютер, людей, которые живут безвылазно там, где у них заболевшая мама, например, в деревне, а работают у нас в городе, — вариантов очень много. Это как раз и есть будущее нас, как работодателей, когда все оценят разнообразие и такую гибкость рабочих мест. Но рейтинг как у работодателей у нас не очень высокий. Человеку в последнюю очередь придет в голову пойти наниматься в некоммерческую организацию в качестве работника».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

Проблема зарплат — в секторе НКО не принято платить высокие зарплаты и есть страх показывать высокие зарплаты. Страх связан с тем, что, увидев высокие зарплаты, доноры не будут поддерживать такую организацию. Также существует **стереотип, что в некоммерческом**

секторе всё должно быть бесплатно (pro bono) или очень дешево. Это порождает целый ряд проблем, связанных с тем, что услуги НКО не просто недооценены, но и **нет понимания/критерия, сколько они стоят на самом деле.** Даже при написании грантовых заявок оплата труда специалистов, как правило, занижается, потому что всегда есть давление и конкуренция со стороны **более «дешевых» НКО из регионов.** При этом эксперты не понимают, как и на какие деньги живут эти региональные специалисты при столь низкой оплате их работы.

Все это существенно осложняет привлечение в сектор соискателей с рынка, потому что в ситуации, когда уровень зарплаты не вполне понятен, человеку трудно ориентироваться и принимать решение. На эту проблему накладывается общий дефицит кадров и то, что, по мнению экспертов, **навыки, получаемые в НКО, плохо капитализируются в других местах.** Эксперты отмечали, что даже там, где зарплаты могут быть относительно конкурентными, **сектор все равно будет проигрывать условному курьеру.**

«Наши заработные платы вполне могут быть конкурентными. Но в условиях, когда люди идут если не на военный завод, то работать курьерами, мы проигрываем. Пузырь заработной платы сыграл против нас. И капитализация плохая работы в НКО. То есть вы реально, в НКО работая, можете получить такие навыки, знания, опыт, которые вы не получите, работая на «конвейере» в банке. К сожалению, читать ваше резюме толком никто не научился. В этом смысле понимание гибкости, переключения, метанавыков, готовности принимать на себя ответственность и так далее, мы еще не умеем капитализировать».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

Ситуацию с кадрами — когда не создаются полноценные рабочие места — эксперты считают серьезным барьером для дальнейшего развития сектора. В силу **ограниченности в ресурсах и зарплатах,** сектор, как правило, не имеет запроса/возможности к расширению, потому что всё время оптимизирует процессы и не может позволить себе расширение и рост. В особенности это касается найма профессионалов, которые и так востребованы на рынке.

«Невозможность долгосрочных вложений в кадры — один из крупнейших барьеров для НКО. Даже в самых крупных

организациях мало штатных сотрудников. Очень трудно создать рабочее место и нанять конкретного профессионального человека, даже если он согласен на этот уровень зарплаты, потому что ты никогда не знаешь, когда не выиграешь очередной конкурс, или случится проседание в поступлении пожертвований, и финансовое положение существенно ухудшится».

Александр Спивак, председатель Совета
Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

При этом, **параллельно, те же эксперты отмечали, что сектор заметно профессионализировался и даже наметился тренд, когда в него переходят люди из бизнеса.**

«Люди из бизнеса стали приходить в некоммерческие государственные и негосударственные организации не только волонтерами, но и сотрудниками — они занимают разные позиции, и рядовые, и топ-менеджмент, что сложно было представить раньше. Сейчас много примеров, когда человек из бизнеса переходит в НКО работать и выстраивать процессы».

Эльвира Гарифулина, исполнительный директор
БФ «Абсолют-Помощь», генеральный директор БФ «Свет»

«Сейчас уже пошел процесс перехода менеджеров из бизнеса в благотворительность, по идейно-мотивационным соображениям. То есть человек работал очень много в корпоративном секторе, а теперь пошел делать добрые дела. Такой процесс есть, хотя в масштабах рынка труда страны он тоненький, но он есть».

Александр Спивак, председатель
Совета Национального фонда защиты детей от жестокого
обращения

Стоит также отметить, что некоторое **замедление роста сектора** — выход его на некое плато — **часть экспертов считают достаточно естественным процессом.** Это говорит о том, что сектор, по крайней мере, в составе «старых» НКО, стабилизировался, в них отлажены процессы и связи со стейкхолдерами. Дальнейший рост и масштабирование возможны в ситуации, когда у организации есть разные источники финансирования. Большинство же НКО работают с ограниченным числом таких источников и вынуждены это учитывать в своей деятельности — отсюда постоянная оптимизация процессов. При этом отмечается, что сокращение источников финансирования и увеличение неопределенности — это ситуация, в которой сегодня находится значительная часть экономических субъектов и общество в целом. То есть это не уникальная ситуация для НКО.

«Есть отдельные организации, которые работают с огромным количеством источников, у них есть еще и собственная доходовая деятельность. Есть хорошие примеры. Но в большинстве случаев у организации небольшой набор источников финансирования, и когда их немного, то бурный рост невозможен. Я думаю, что это плато вполне себе реальное, и оно не говорит о серьезных препятствиях, которые сейчас стоят на пути развития сектора. Они общие не только для сектора, а для всего общества».

Евгения Верба,
исполнительный директор Ассоциации «Служение»

Таким образом, кадровая ситуация в секторе характеризуется такими проблемами, как дефицит узких специалистов и высокая конкуренция за них, а также недостаточный профессионализм НКО в общении с внешними узкими специалистами (неумение грамотно формулировать для них технические задания, подменяя четкие задачи «смысловыми войнами»). Еще одна проблема — не лучшая репутация сектора как работодателя из-за невысоких зарплат и отсутствия стандартного социального пакета, несмотря на очевидные конкурентные преимущества — гибкость условий труда и терпимость к разным жизненным ситуациям сотрудников. Наконец, важной проблемой является нестабильное финансирование и невысокий уровень зарплаты, а также сам стереотип о том, что в секторе и не может быть высоких зарплат. Все это затрудняет привлечение в сектор сотрудников и препятствует долгосрочной работе в секторе тех, кто уже пришел в него.

Деньги

В рамках исследования ключевых барьеров развития некоммерческого сектора эксперты неоднократно указывали **на системную проблему дефицита стабильного и масштабируемого финансирования**. Финансовая устойчивость НКО является фундаментальным звеном, от которого зависят все остальные возможности сектора. Нехватка денег блокирует и приход профессионалов, и рост организаций, и восприятие сектора как полноценной сферы для трудоустройства.

Эксперты отметили несколько ракурсов этой проблемы. Прежде всего, **отсутствие «длинных» денег — НКО вынуждены жить на краткосрочных грантах**. По мнению одного из экспертов, это следствие отсутствия в России сложившейся культуры крупной благотворительности и в целом стабильного финансирования. В частности, отмечалось, что корпоративные фонды часто сами конкурируют с малыми НКО за те же гранты и

пожертвования, тем самым только искажая рынок и не решая системных проблем.

«Форматов доступа к «длинным деньгам» до сих пор не появилось. Конкурсов на 5 лет никто не объявляет, чтобы организация могла выиграть и хотя бы несколько лет спокойно работать и реализовывать программу. Мы знаем примеры, когда доноры объявляли грантовые конкурсы на три года, с переподтверждением финансирования каждый год. Но это значит, что на каждый год будет доступна очень небольшая сумма. Если нет длинных денег, не будет и развития. Фонд целевого капитала может дать длинные деньги, но только если удалось собрать в него значительные средства».

Александр Спивак, председатель Совета
Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

Второй момент — отсутствие **разнообразия источников финансирования**. Это напрямую связано с обеспечением устойчивости организаций. Зависимость организации от одного гранта, который может быть и не продлен в следующем году, делает ее очень уязвимой. Соответственно, важным направлением деятельности НКО должно стать стимулирование краудфандинга, работа с корпоративными фондами и благотворителями, поиск партнеров на территориях. Это позволит устранить дисбаланс, который возник в последние годы, когда основным грантодателем стало государство. В качестве инструментов назывались эндаумент и целевые капиталы, которые уже развивают некоторые фонды, в частности **Фонд Потанина**.

«Не хватает разнообразия источников — у нас происходит даже сужение источников финансирования. Дело не в количестве. Экономическая структура некоммерческого сектора перекошена в пользу его финансирования государством. Не хватает более сбалансированной экономики, когда все источники присутствуют, но нет доминирующего во всём».

Оксана Орачева, генеральный директор
Благотворительного фонда Владимира Потанина

«Стратегия устойчивости НКО — это не про умение получать гранты, а про умение строить экосистему. Грант — это старт, а не финиш. Чтобы деятельность продолжалась, НКО должна видеть возможности через живую связь с людьми, краудфандинг и малые пожертвования с одной стороны, с другой - партнерство с бизнесом и фондами. Мы учим видеть ресурсы там, где

организация работает, привлекая не только деньги, но и компетенции, связи, волонтеров. А для тех, кто готов выстраивать деятельность на десятилетия, идеальным инструментом становится эндаумент, позволяющий смотреть за горизонт текущих задач».

Галина Лапонова, генеральный директор
Фонда Тимчеко

В этом контексте эксперты, представляющие крупных грантодателей, отмечали, что **учат своих грантополучателей диверсифицировать источники финансирования**, в частности заниматься предпринимательством, считая это важным фактором их устойчивости и

Отмечалось также, что сектор понимает **проблему зависимости от проектного подхода и необходимость диверсификации источников, но на практике не всегда понятно, как перейти к новой модели**. Проблема в том, что НКО продает свои услуги бизнесу или другим НКО, но купить эти услуги другие НКО могут, только заложив их стоимость в грант, в результате возникает порочный круг.

«Недофинансирование большое, зависимость от грантовых денег, проектного финансирования - огромная. Можно лоббировать изменение этого проектного подхода, потому что он скоро съест тех, кто живет на гранты. Это и к нам, естественно, вопрос, что не надо жить на гранты, надо диверсифицировать. Это звучит прекрасно, но на практике сложно это всё реализовать. Как это можно всё диверсифицировать — непонятно. Инфраструктурным НКО сложно продавать услуги, потому что мы продаем услуги таким же другим НКО, которые должны откуда-то найти деньги на наши услуги, заложить их в грант. И это всё по кругу, не знаю, в чем тут выход».

Ольга Дроздова, руководитель проектов
Агентства социальной информации

Кроме того, есть **проблема расходов на операционную деятельность, которую также надо как-то поддерживать**. Прозвучало мнение, что проблема финансирования НКО — это тема для обсуждения с грантодателями и донорами «общесекторальной» повестки и определения приоритетов развития.

«Два фактора — это понимание повестки, и ресурсы. Но ресурсы следуют за пониманием, они же сами по себе не перетекут. То есть понимание повестки у общественных лидеров, у крупнейших инфраструктурных организаций, у Форума Доноров, у ведущих

предпринимателей, ведущих фондов. Вопрос повестки — это вопрос «Чего желать?» Каково стратегическое видение сектора внутри той системы, в которую он вписывается? Сектор не будет абсолютно независимым, это утопия. Как правильно проложить себе дорогу к такому конструктивному системному развитию, это общесекторный сейчас вопрос».

Александр Спивак, председатель Совета
Национального фонда защиты детей от жестокого обращения

Одна из экспертов, говоря о проблеме финансирования НКО, отметила, что в настоящее время сектор переживает кризис финансовой модели и именно с этим связаны все его текущие проблемы. Происходит трансформация сектора, обусловленная и приходом новых НКО, и изменением всей модели экономики НКО — ужесточением налогообложения, отчетности и т.д.

Этот переход затрагивает весь сектор и всем придется перестраиваться под новую модель. Суть этого перехода в том, что если раньше у сектора всегда были внешние источники финансирования, то в новых условиях придется искать новые партнерства, в том числе с благополучателями.

«Кризис финансовой модели — это самое основное. Нужно искать, нащупать механизм новой экономики, и в целом предстоит тяжелый переход. Необходимо будет осуществлять переворот, в том числе связанный с тем, что экономическими партнерами некоммерческой организации являются её собственные благополучатели, которые могут или софинансировать ее работу, или выступать бесплатными поставщиками и работниками в форме выполнения каких-нибудь функций, услуг».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа
и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского
общества Совета при Президенте РФ по развитию
гражданского общества и правам человека

В целом, анализ экспертных мнений говорит о том, что сектор НКО переживает системный кризис экономической модели, основанной на нестабильных краткосрочных грантах. Зависимость от проектного финансирования и сужение источников финансирования создает его уязвимость. В качестве решения этой системной проблемы эксперты видят формирование новой общесекторальной повестки — для чего необходим диалог с донорами. Эта повестка должна быть направлена на переход к устойчивому финансированию через эндаументы и корпоративные фонды,

а также на поиск и создание новых партнерств — внутри сектора, с внешними стейкхолдерами на малых территориях, с собственными благополучателями.

* * *

Несмотря на пессимистичный настрой некоторой части экспертов, что обусловлено в том числе внешнеполитическими и политико-экономическими факторами, другие эксперты не склонны драматизировать ситуацию. Признавая наличие в секторе целого ряда проблем, эти эксперты считают, что сектор продолжит развиваться и адаптироваться к ситуации.

«Я не думаю, что сейчас есть какие-то объективные процессы, которые останавливают сектор. Наоборот, нынешние события будут способствовать развитию сектора. Я думаю, что сектор живой, очень мобильный, по-прежнему реагирует на социальные проблемы, которых не убавилась в обществе. Поэтому очевидно, что сектор жил, жив и будет жить».

Евгения Верба,
исполнительный директор Ассоциации «Служение»

Таким образом, достаточно противоречивые оценки ситуации в секторе говорят о том, что сектор неоднороден, многообразен и имеет много уровней, — что и подчеркивают эксперты. Унификация столь разнообразной среды посредством государственного регулирования неизбежно будет вести к вымыванию из сектора тех, кто не вписывается в новые нормы. Трансформация, которую переживает сектор, формирует дополнительные линии напряжения внутри самого сектора — с конкуренцией за доступ к ресурсам и кадрам, с напряжением между «старыми» и «новыми» НКО, «звездами» и остальными. Вместе с тем, многие эксперты солидарны в том, что необходим переход к новым экономическим моделям, создание некоего представительства для продвижения своих интересов, формирование новых типов внешних и внутрисекторальных партнерств.

2.5. Желательные направления развития

На основе экспертных высказываний можно сформулировать две группы направлений:

- сотрудничество с государством;
- перестройка самого некоммерческого сектора.

Уровень государства: стратегия развития сектора и упрощение законодательства

1. **Стратегия развития некоммерческого сектора.** Было отмечено, что, несмотря на большое количество регулирующих документов и стратегических документов, **нет единого представления о стратегии развития сектора.** Это обусловлено и неоднородностью сектора, и отсутствием единого «понимания стратегического вектора развития». **Это представляется важной развилкой:** с одной стороны, зарегулированность и предопределенность роли сектора в новой системе координат, с другой — возможность через принятие стратегии развития более четко определить рамки сектора — его цели и задачи, меры для выстраивания системной работы, взаимодействия и оценки эффективности.

«Несмотря на то, что у нас принято огромное количество разных стратегических документов, нет общего стратегического вектора, в какую сторону движется сектор, каким мы его хотим видеть, какие задачи он должен решать, что системно нужно сделать, чтобы достигнуть поставленных стратегических целей и задач. Если бы была принята стратегия развития сектора, было бы гораздо проще определять рамки работы, взаимодействия и повышать эффективность работы сектора. Основа для этой стратегии есть, стратегические документы приняты, и в них роль некоммерческих организаций отражена, но самой стратегии развития сектора нет».

Оксана Коротеева, директор Научно-образовательного центра
«Общественно-государственное взаимодействие,
некоммерческий сектор и социальное предпринимательство»,
ИГСУ РАНХиГС

Стоит отметить также, что эксперты от благотворительных фондов считают **стратегию фактором устойчивости** — она не только определяет рамку деятельности организации, но и **создает мотивацию для команды**, а также **делает организацию более прозрачной для внешних стейкхолдеров.**

2. Одним из направлений в рамках стратегии развития сектора могло бы быть **формирование понятного государственного социального заказа для НКО.** Это позволит перейти от «тушения пожаров» к планомерной работе и создать устойчивый источник финансирования для социально ориентированных НКО.

3. **Развитие сотрудничества НКО и власти на малых территориях, в том числе на уровне муниципалитетов.** Это является одним из важных формирующихся трендов, который представляется экспертам желательным направлением развития сектора. В разных контекстах эксперты отмечали, что муниципальные власти, как правило, вовлечены в сотрудничество с НКО и осознают необходимость этого партнерства.
4. Введение **показателей развития сектора в КРІ высших должностных лиц регионов и федеральных органов власти.** Отмечалось, что на федеральном и региональном уровнях чиновники проявляют меньшую заинтересованность к сотрудничеству, чем в муниципалитетах. Поэтому введение таких КРІ станет мощным стимулом для органов власти к созданию благоприятных условий для НКО на местах.

«Достаточно системно помогло бы развитию сектора включение в показатели эффективности деятельности высших должностных лиц показателей, связанных с развитием сектора. Как только появляются ключевые показатели, то сразу видна определенная динамика».

Оксана Коротеева, директор Научно-образовательного центра
«Общественно-государственное взаимодействие,
некоммерческий сектор и социальное предпринимательство»,
ИГСУ РАНХиГС

5. **Измерение социального эффекта деятельности как обязательная часть стратегии развития.** В данном случае речь скорее о том, что **подходы к стратегии, мониторингу и оценке эффективности социальных инвестиций и грантов, которые используют крупные частные доноры с длительным опытом благотворительности, могут стать своего рода бенчмарком для государственных грантодателей.** С другой стороны, сами фонды отмечали, что у всех это реализуется по-разному и используются разные подходы — важны обсуждение и развитие этих подходов, обмен опытом и исследованиями. Кроме того, система мониторинга результатов позволяет более объективно оценивать ситуацию и перспективы сектора и не впадать в пессимизм при возникновении проблем.
6. **Упрощение законодательства, снижение налоговой нагрузки для НКО и введение налоговых стимулов для жертвователей (физических и юридических лиц).** В частности, важно устранить путаницу в законах об НКО, налоговом законодательстве и создать

понятные правила игры для всех участников. Эксперты отмечали, что в настоящее время требования к НКО даже более жесткие, чем к бизнесу.

«Хотелось бы видеть больше кооперации. Кооперация начинается с готовности слышать друг друга. Горизонтальные связи, открытый диалог и обмен экспертизой — это те инструменты, которые позволяют превратить инициативы в мощную системную силу, способную отвечать на самые сложные социальные вызовы».

Галина Лапонова, генеральный директор
Фонда Тимчеко

Уровень сектора: кооперация интересов и обеспечение представительства на уровне государства

- 1. Создание площадки для институционализированного диалога** между всеми ключевыми участниками: НКО, грантодателями, бизнесом и государством. Эксперты подчеркивали, что **любое сотрудничество предполагает проактивную позицию со стороны сектора**, так как это всегда результат совместных усилий. НКО должны научиться договариваться как друг с другом, так и с другими участниками, и нужна более проактивная позиция от самих НКО по прояснению актуальной для сектора проблематики. В этой связи эксперты говорили о необходимости создания **переговорной площадки**, на которой будет **обсуждаться принятие решений**, оказывающих влияние на сектор (условное РСПП или «Деловая Россия» для сектора НКО, о которых речь шла выше). В настоящее время мнение сектора не учитывают и не спрашивают — последствия принимаемых государством решений не просчитываются с точки зрения влияния на сектор. По мнению экспертов, **главное, что сектор должен для себя сделать** в этой ситуации, — **это представлять свои интересы**. Соответственно, желательным и необходимым направлением развития является **возврат сектора в повестку и полноценное участие в ее формировании и определении приоритетов**.

Цель создания такой площадки не только обмен опытом, но и **консолидация позиций по стратегическим вопросам**: развитие сектора, налогообложение, системы мониторинга и оценки, а также формирование «донорской повестки». Важно, чтобы дискуссии между НКО и донорами выходили за рамки технических аспектов грантовых вопросов и фокусировались на определении стратегических приоритетов и выстраивании партнерских отношений.

«Диалог внутри НКО-сектора — это поиск смыслов в огромном поле общих задач. Мы спрашиваем себя: как нам расти не по отдельности, а вместе, как измерить тот общий вклад, который мы вносим в развитие территорий. Нас волнуют вопросы реального социального эффекта и точности системы мониторинга. Эти и другие масштабные вопросы требуют объединения экспертиз и солидарности, превращая вызовы сектора в точки нашего общего роста».

Галина Лапонова, генеральный директор
Фонда Тимчеко

2. Диверсификация источников финансирования и поиск новых партнерств. Это одно из основных направлений развития сектора — поиск новых финансовых и нефинансовых ресурсов:

a. развитие краудфандинга и работы с частными пожертвованиями:

«Когда мы говорим про НКО, большая часть некоммерческих организаций хотят, чтобы у них развивался именно частный фандрайзинг».

Елена Щетинина, операционный директор
Фонда целевого капитала «Истоки»

b. вовлечение бизнеса в деятельность НКО и новые форматы корпоративной благотворительности — эндаумент и целевые капиталы;

c. кооперация и обмен ресурсами между разными НКО — экспертизой, помещениями, волонтерами, юридической поддержкой и т.д. Сюда можно отнести как **«капитализацию» и «монетизацию» собственных внутренних ресурсов** НКО, так и **самостоятельно зарабатывать** на какой-то коммерческой деятельности или социальном предпринимательстве:

«Необходимо сформулировать представление о том, какова цена вашего внутреннего ресурса, как вы можете это капитализировать. Я, например, являюсь ресурсом своей организации, потому что я не просто эксперт и руководитель организации, я еще хороший модератор. Значит, меня можно капитализировать, можно продавать меня в розницу некоммерческой организации, сдавая в аренду хорошего модератора. Я по-прежнему вкладываюсь в развитие

некоммерческих смыслов, только мы создаем дополнительную капитализацию в использовании своих собственных ресурсов».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

«Один из интересных инструментов — это производство продукции. Творческие мастерские, где работают люди с инвалидностью, производят вполне конкурентоспособный товар. Достаточно привести в пример опыт работы Творческого объединения «Круг». Еще одно направление — оказание услуг, например, образовательных, консультационных. Конечно, в сфере социального обслуживания в меньшей степени возможно, внедрение платных услуг. Не все получатели услуг могут их оплачивать, особенно в малых территориях. Но и тут есть возможность для заработка. Например, одна из НКО — поставщиков социальных услуг в Ростовской области разработала и внедрила услугу ухода за местами захоронений и она пользуется спросом. А в крупных городах — хорошие возможности оказания социальных услуг — зарабатывать НКО можно вполне».

Оксана Коротеева, директор Научно-образовательного центра
«Общественно-государственное взаимодействие,
некоммерческий сектор и социальное
предпринимательство»,
ИГСУ РАНХиГС

d. внедрение клубных **форматов с оплатой членских взносов для благополучателей:**

«Люди, которые являются вашими благополучателями, могут платить членские взносы. Сама идея членских взносов — это прекрасная идея, связанная с тем, что когда вы сложились чем-то, вы цените это несколько больше, чем когда вы просто являетесь потребителем, ни во что не вкладываясь».

Светлана Маковецкая, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ),
Председатель комиссии по институтам гражданского общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

3. Развитие профессиональных компетенций и «технологический скачок» — повышение эффективности НКО.

«Есть еще один важный момент, связанный с развитием компетенций НКО и участия в этом процессе вузов, как акторов развития некоммерческого сектора — это появление новых профессиональных стандартов. Только что появился профессиональный стандарт по управлению проектами социального воздействия, сейчас готовится второй — управление социально ориентированными проектами. Это тенденция важная, связанная с ростом потребности в формировании профессионального сектора. Образовательные стандарты будут создавать рамку для формирования компетенций, станут ориентирами для вузов в разработке образовательных программ для обучения специалистов для некоммерческого сектора».

Оксана Коротеева, директор Научно-образовательного центра
«Общественно-государственное взаимодействие,
некоммерческий сектор и социальное предпринимательство»,
ИГСУ РАНХиГС

Таким образом, по мнению экспертов, сектор НКО должен, прежде всего, усилить свою **переговорную позицию** — активнее **артикулировать собственные интересы**, вести **конструктивный диалог с органами власти**, инициировать разработку и добиваться утверждения «дорожных карт» развития на региональном уровне. Кроме того, важна **диверсификация источников финансирования**, активный поиск новых партнерств и развитие профессиональных навыков и стандартов.

Глава 3. Сценарии развития некоммерческого сектора в России до 2035 года

3.1. Методология и методика исследования

Методической основой проекта является метод экспертного сценарно-прогностического мониторинга, основанный на ЭСПМ-технологии™.

ЭСПМ-технология™ была разработана в 1991-93 гг. специалистами Института социологии (сектор социального прогнозирования, зав. — д.и.н., проф. И.В. Бестужев-Лада) и Исследовательской группы ЦИРКОН® (рук. — И.В. Задорин).

С тех пор методика неоднократно апробировалась. В 2009 году на базе «ЭСПМ-технологии™» было реализовано экспертно-аналитическое исследование «Краткосрочное сценарное прогнозирование развития гражданского общества в России»⁶⁶. В 2015 году — «Российское общество — 2020: экспертный образ будущего»⁶⁷, в 2021 году — «Социальное предпринимательство в России: перспективы развития»⁶⁸, в 2023 году — «Развитие российского рынка социальных медиа: тенденции настоящего и сценарии будущего»⁶⁹.

Дальнейшее развитие событий показало высокую эффективность используемой методологии.

ЭСПМ-технология™ базируется на следующих принципах:

- В основе процесса прогнозирования лежит процедура экспертного оценивания вероятности и желательности возможных событий, действий и изменений.
- Прогноз формируется в результате интеграции оценок и мнений широкого круга экспертов, представляющих различные по своему социальному статусу и политическим ориентациям слои российской элиты.

⁶⁶ См. [«Краткосрочное сценарное прогнозирование развития гражданского общества в России. Аналитический доклад. ЦИРКОН, май 2009»](#), а также [«Прогноз развития гражданского общества в России. Материалы исследования. ЦИРКОН, октябрь 2009»](#).

⁶⁷ См. [«Российское общество — 2020: экспертный образ будущего. Аналитический доклад по результатам опроса экспертов, ЦИРКОН, ИС РАН, 2015»](#)

⁶⁸ См. [«Социальное предпринимательство в России: перспективы развития. Аналитический отчёт, SBC, 2021»](#).

⁶⁹ См. [«Развитие российского рынка социальных медиа: тенденции настоящего и сценарии будущего, ЦИРКОН, ФРИИ, 2024»](#).

- В результате анализа экспертных оценок формируются связанные прогнозные сценарии развития ситуации. Заключение экспертов по отдельным специальным вопросам интегрируются в ряд сценариев с разной оценкой вероятности осуществления в зависимости от значений ключевых факторов. Комплекс таких сценариев и составляет целостный прогноз.
- На основе анализа данных к каждому сценарию приписывается группа экспертов, наиболее высоко оценивающая его осуществление, исходя из чего можно делать предположения о социальной базе (стейкхолдерах) этого сценария.
- Процесс прогнозирования осуществляется в режиме мониторинга с использованием повторных экспертных опросов и процедур обработки и интерпретации результатов и с учетом результатов рейтингования отдельных экспертов и взвешивания экспертных оценок на основе построенного рейтинга.

Субъектами оценок прогнозирования развития современной России в ЭСПМ выступают эксперты, в той или иной степени вовлеченные в развитие некоммерческого сектора.

Эксперты приглашаются для того, чтобы оценить возможности (вероятности) осуществления различных событий и явлений в рамках развития некоммерческого сектора в России. Возможным недостатком методики является сильное влияние на результаты прогнозирования идеологических и культурных предпочтений экспертов и разработчиков прогноза. Существует риск того, что результаты такого сценарного прогнозирования часто бывают предвзятыми, в которых желаемое будущее для таких групп экспертов часто представляется ожидаемым. Риски снижались за счет оценки только отдельных элементов, а не целых сценариев, а также запроса личного мнения эксперта без обобщений. Кроме того, эксперты имели возможность пропустить те подпункты, в которых затрудняются с оценками, что также снижает опасность ложно экспертных оценок.

Типовая схема прогнозного сценария может быть представлена следующим образом (см. Таблицу 3).

Таблица 3. — Схема прогнозного сценария

№	Блок сценария	Элемент сценария
1	Исходная ситуация	Описание исходной ситуации, исходного состояния объекта
2		Наиболее важные проблемы (противоречия) развития объекта, внутренние вызовы
3		Наиболее значимые факторы внешнего фона (международного и глобального контекста, а также технологических тенденций), внешние угрозы
4	Актеры, действующие лица сценария	Наиболее значимые "действующие лица" предстоящего периода (активные субъекты, актеры сценария)
5	Вероятная ситуация в будущем	Наиболее вероятные действия ключевых акторов в течение прогнозного периода
6		Основные и наиболее вероятные факторы и условия, важнейшие процессы и ключевые события, определяющие развитие ситуации в течение прогнозного периода
7		Описание наиболее вероятной ситуации к концу прогнозного периода.
8	Желательная ситуация в будущем	Описание идеальной ситуации для объекта (с точки зрения эксперта) к концу прогнозного периода — цели развития.
9		Важнейшие условия для достижения к концу прогнозного периода наиболее желательной ситуации, желательного состояния объекта (с точки зрения эксперта).
10		Важнейшие управляющие воздействия, необходимые для достижения наиболее желательной ситуации.

Формирование первичной базы экспертов (основа выборки)

Одним из важнейших аспектов ЭСПМ-технологии, применяемой в настоящем проекте для построения прогнозных сценариев развития некоммерческого сектора России, является формирование пула высококвалифицированных экспертов, обладающих необходимыми знаниями и опытом по предмету исследования.

По предварительному плану, заложенному в ТЗ, экспертами для участия в анкетировании должны были стать представители 5 типов специалистов. Типология экспертов, привлечённых к анкетированию, включала следующие категории:

1. **Третий сектор.** Представители НКО-сектора (руководители и сотрудники НКО).
2. **Государство.** Представители органов исполнительной власти, взаимодействующие с негосударственными некоммерческими организациями.
3. **Представители грантодающих организаций.**
4. **Масс медиа.** Представители СМИ, авторы публикаций и иных материалов об НКО.
5. **Наука.** Представители исследовательского сообщества, ученые, аналитики в сфере НКО-сектора.

Разделение экспертов на типы для составления выборки анкетного опроса производилось для получения возможности учёта максимально широкого спектра экспертных оценок в итоговом прогнозе.

Плановый объем выборки составлял не менее 60 экспертов.

Список (база данных) экспертов формировался различными способами. Основу базы составили списки экспертов, сформированные за долгую историю реализации экспертных опросов по тематике третьего сектора Исследовательской группы ЦИРКОН. Кроме того, в состав экспертов были включены рекомендованные заказчиком члены Ассоциации Добро.РФ. Для дополнения базы экспертов использовался также поиск в открытых источниках и рекомендации экспертов, полученные от них в ходе проведения опроса.

В итоговый список (базу) для рассылки анкет вошли 286 экспертов. После уточнения координат приглашение к опросу было разослано 281 эксперту.

Описание процедуры опроса

Сбор анкет осуществлялся в период с 9 декабря 2025 года по 12 января 2026 года. Опрос реализован в режиме онлайн, экспертам были опрарвлены ссылки на анкету, запрограммированную на платформе SURVEYSTUDIO. Дополнительно был совершен телефонный обзвон с приглашением принять участие в исследовании и заполнить анкету.

Всего в анкетировании приняли участие 82 эксперта. Схема распределения количества экспертов по различным группам представлена в Табл. 4 Кроме

пяти категорий специалистов, заявленных в ТЗ, в анкету опроса была добавлена дополнительная категория — «независимый эксперт».

Таблица 4. — Распределение экспертов по категориям

Категория экспертов	Количество экспертов
Представители НКО-сектора (руководители и сотрудники НКО)	23
Представители грантодающих организаций, институтов развития	11
Представители органов исполнительной власти, взаимодействующие с негосударственными некоммерческими организациями	3
Представители СМИ, авторы публикаций и иных материалов об НКО	2
Представители исследовательского сообщества, ученые, аналитики в сфере НКО-сектора	24
Независимые эксперты	18
Другое	1
ИТОГО	82

Конечно, отнесение эксперта точно к одной категории в некоторых случаях было затруднительным (некоторые эксперты относили себя к двум и даже трем категориям), поэтому представленное в таблице 4 распределение является в некоторой степени нестрогим.

Высокий статус экспертов подтверждается занимаемыми ими должностями по основному месту работы. Более половины принявших участие в опросе экспертов занимают руководящие позиции в организациях — находятся на должностях директоров, учредителей, акционеров, президентов (или их заместителей). Остальные эксперты примерно в близких долях представлены руководителями подразделений (отделов, секторов, факультетов, кафедр) в организациях и являются сотрудниками разного типа — входят в число ведущих (главных, старших) научных работников, профессорско-преподавательский состав, являются советниками, консультантами.

В каждой из анкет экспертам задавались открытые вопросы:

- Назовите авторов, которых Вы считаете наиболее компетентными экспертами, авторитетами в развития НКО-сектора,
- Кого еще из представителей профессионального сообщества Вы можете посоветовать для участия в исследовании.

Анализ ответов дал возможность сравнить список экспертов, принявших участие в опросе, со списком рекомендованных экспертов.

Так, в ходе опроса его участниками были рекомендованы для участия в исследовании 76 экспертов. Из них приняли участие в опросе 18 человек (23 % от рекомендованных экспертов). Таким результаты говорят о достаточном уровне взаимного признания «экспертности» и свидетельствует о качестве выборочной совокупности опроса.

Эксперты о значимых текстах, посвященных проблематике перспектив сектора НКО

Экспертное сообщество характеризуется, в частности, тем, какие тексты по тематике перспектив НКО-сектора они считают наиболее значимыми. В ходе интервью им задавался открытый вопрос:

- *Назовите, пожалуйста, наиболее значимые, с Вашей точки зрения, ТЕКСТЫ (статьи в СМИ, публикации в научных изданиях, блогах и т.п.) последних нескольких лет, посвященные проблематике перспектив развития некоммерческого сектора в России и мире.*

В целом было получено не очень много ответов (содержательные ответы дали около 30 участников опроса), при этом далеко не все эксперты назвали конкретные тексты, а ограничились указанием на канал/источник тех или иных материалов и публикаций. Скорее всего можно говорить об отсутствии признанного набора значимых для большинства представителей сектора текстов.

Полученные ответы можно структурировать следующим образом (по типу источника):

1. Официальные документы и государственные доклады, например:

- Доклады Минэкономразвития РФ,
- Рейтинг «Регион-НКО» за 2024–2025 гг., ежегодно составляемый Общественной палатой РФ и РАЕХ.

2. Исследовательские отчеты и аналитика, например:

- Исследования группы ЦИРКОН,
- Доклады и публикации Агентства социальной информации (АСИ), в т.ч. «Эволюция третьего сектора: 20 лет развития НКО», 2025 г.,
- Исследование «Благотворительные фонды России — источники финансирования. Анализ рынка 2024 г.» (подготовлено экспертами «Партнёр НКО»),

- Не обозначенные конкретно «Отчеты по итогам исследований НКО, социального предпринимательства и благотворительной индустрии».

3. Академические публикации и монографии, например:

- Ким, Е. В., & Беляева, А. В. (Ред.). (2025). Атлас человекоцентричности: русская школа. Методологические основания, инструменты и практики применения человекоцентрированного подхода в России. Институт передовых исследований человека и общества,
- Яacobсон, Л. И. (Ред.). (2024). Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции. Издательский дом НИУ ВШЭ,
- Материалы конференции «Общественная самоорганизация, государственное управление и местное самоуправление в России и за рубежом» (НИУ ВШЭ, 2025 г.),
- Яacobсон, Л. И., & Иванова, Н. В. (2025). Понимать, чтобы взаимодействовать: специфика НКО и политика межсекторного сотрудничества. ПОЛИС. Политические исследования, 1, 88–100,
- Дискин, И. Е. Новая Россия. Коридоры возможного. Издательство «Европа». 2024 г.

В т.ч. некоторые зарубежные источники:

- Wirtenberg, Jeana & Backer, T.E. & Chang, W. & Lannan, T. & Applegate, B. & Conway, M. & Abrams, Lilian & Slepian, Joan. (2007). The future of organization development in the nonprofit sector. Organization Development Journal. 25. 179-195 — аналитическая статья о перспективах организационного развития НКО и ключевые тренды для будущего сектора (ResearchGate),
- Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations — ведущий международный научный журнал, регулярно публикующий исследования по трендам, структурам и будущему третьего сектора.

4. Материалы и публикации фондов и профессиональных сообществ, например:

- Материалы Фонда Потанина,
- Рассылки и публикации Skoll Foundation, Tällberg Forum, TBLI Foundation,

- Материалы «Пульс НКО» (<https://pulsngo.ru/results>), «Партнер НКО», платформы «Если быть точным» (<https://tochno.st/>).

5. Публицистика, СМИ и блоги, например:

- Публикации РБК,
- Рейтинги журнала «Русский репортер» (https://monocle.ru/russian_reporter/),
- Блог Лиды Мониавы (<https://t.me/s/lidamoniava>),
- Какова роль НКО в жизни страны. (2025 г., 15 декабря). Комсомольская правда (<https://www.kp.ru/daily/27755/5185234/>).

6. Материалы конференций и общественных обсуждений, например:

- Публикация о круглом столе к 20-летию Общественной палаты России «Нужны не только гранты, но и кредиты»,
- Отчёт о сессии «Вклад НКО в социально-экономическое развитие в России и других странах. Вопросы этики и масштабирования новых технологий» на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) 19 июня 2025 года.

Большинство источников/материалов/публикаций были упомянуты по одному разу. Но часть из них упоминалась несколькими экспертами (три и более раз), а именно:

- Доклады и публикации АСИ (10 эксп.),
- Материалы Фонда Потанина (6 эксп.),
- Исследования ЦИРКОН (4 эксп.),
- Публикации ВШЭ (4 эксп.),
- Материалы «Пульс НКО» (4 эксп.),
- Доклады Минэкономразвития РФ (3 эксп.),
- Рейтинг «Регион-НКО» (3 эксп.).

3.2. Основные результаты экспертного опроса

В настоящем разделе представлены основные результаты экспертного опроса. Структура представления результатов повторяет структуру анкеты опроса.

В каждом разделе указано число респондентов, оценивших все позиции (все суждения), а также коэффициент конкордации (согласованности оценок). Прежде всего следует отметить низкий уровень согласованности

мнений экспертов при ответе на вопросы анкеты (т.е. фиксируется существенный разброс экспертных оценок), этот факт стоит учитывать при интерпретации результатов экспертного опроса.

Таблицы и диаграммы сопровождаются краткими комментариями.

3.2.1. Характеристики текущего положения некоммерческого сектора

В первом вопросе анкеты экспертов просили оценить некоторые важные параметры текущего положения некоммерческого сектора (см. Рис. 4).

По большинству параметров оценки довольно сдержанные, ни один из предложенных параметров не набрал больше 6,7 баллов (из 10). Это означает, что, по мнению экспертов, **третий сектор ещё не исчерпал ресурсы развития по перечисленным направлениям.**

Сравнительно высокие оценки получили такие параметры, которые свидетельствуют об уровне развития сектора, как: вклад НКО в решение проблем общества (6,3 балла), уровень правового обеспечения деятельности НКО (6,1 балла), профессионализация сотрудников НКО (6,1 балл), прозрачность деятельности НКО (6,0 балла), финансирование НКО из государственных источников (5,8 балла), работа НКО с медиа (5,8 балла), развитие инфраструктуры некоммерческого сектора (5,7 балла).

Вместе с тем **«главной» характеристикой сектора сейчас можно назвать высокий уровень региональной дифференциации в развитии сектора** (6,7 баллов) — что позволяет рассматривать в этой перспективе все другие параметры и делать оговорки, что оценка того или иного параметра будет неодинакова для разных регионов РФ.

Далее отметим характеристики, получившие среди других самые низкие оценки от экспертов (ниже 5 баллов). Таким образом, среди проблемных точек сектора можно отметить следующие: низкий уровень информированности населения о деятельности НКО, а также низкая вовлеченность в их деятельность, слабая социально-политическая активность и, как следствие, малое число низовых общественных организаций; недостаточные пожертвования со стороны бизнеса и частных жертвователей, что в том числе формирует хрупкую финансовую устойчивость сектора, неразвитость образовательной инфраструктуры и, наконец, слабые связи с НКО дружественных стран.

Рисунок 4. — Распределение оценок ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ некоммерческого сектора по различным характеристикам (средние значения)⁷⁰



⁷⁰ Число респондентов, оценивших все позиции = 79. Коэффициент конкордации (согласованности оценок) = 0,283.

3.2.2. Факторы развития НКО-сектора в России

Во втором блоке экспертов просили оценить значимость тех или иных факторов в развитии некоммерческого сектора.

Можно выделить несколько групп наиболее значимых факторов.

Первая группа — **экономические факторы**, определяющие ресурсную базу некоммерческого сектора. Например, возможное сокращение расходов на социальную сферу со стороны государства, снижение размера поддержки от бизнеса. Эти факторы были оценены экспертами как важнейшие. Уже неоднократно упоминалось, что вопрос ресурсов в секторе рассматривается как первостепенный для определения возможных векторов развития сектора.

Вторая группа — **макрособытия в обществе**, которые в том числе затронут и некоммерческий сектор. Например, российско-украинский конфликт, появление новых социальных проблем и уязвимых групп.

Третья группа — **факторы, определяющие общественные установки**. Готовность населения включаться в работу третьего сектора в качестве волонтеров, добровольцев или сотрудников, а также общий уровень социально-политической активности населения и уровень доверия в обществе.

Среди наименее значимых оказались следующие факторы: миграция, климатические изменения, рост религиозности, межпоколенческие противоречия.

Рисунок 5 — Распределение оценок ФАКТОРОВ развития некоммерческого сектора (средние значения)⁷¹



3.2.3. Степень влияния различных субъектов (акторов) на развитие НКО-сектора России

В анкету опроса с целью получения экспертных оценок влияния различных акторов на развитие НКО-сектора были включены 25 субъектов из разных сфер: государственные органы и органы МСУ, представители и организации третьего сектора, фонды, бизнес, медиа, научные и исследовательские организации.

Согласно результатам анализа, можно говорить о высокой степени моносубъектности сектора, что согласуется с выводами из экспертных интервью, где большинство респондентов назвали ключевым субъектом/актором государство.

В качестве субъектов, способных оказать влияние на развитие НКО-сектора России в ближайшей перспективе, среднюю оценку выше 7 баллов (по шкале от 1 до 10) получили три актора. Две первые строчки заняли: 1. *государственные грантодающие фонды (Фонд президентских грантов, Президентский фонд культурных инициатив)*, 8,1 балла; 2. *президент РФ В. Путин*, 7,6 баллов (Рис. 6). Очевидно, что в ситуации финансовой нестабильности в стране и сокращения поддержки со стороны бизнеса именно государственные грантодающие организации становятся, по мнению экспертов, наиболее влиятельным субъектом. Довольно высоко было оценено также влияние *организаций-лидеров НКО-сектора* (7,2 балла). Т.е. субъектность (влиятельность) самого сектора представлена в суждениях экспертов в основном организациями-лидерами.

При этом важно отметить, что относительно влияния государственных грантодающих фондов и организаций-лидеров НКО-сектора оценки экспертов довольно консолидированы, в то же время относительно влияния президента РФ — коэффициент согласованности экспертных оценок невысок.

Средние оценки других субъектов находятся в диапазоне от 4,5 до 6,9 баллов, т.е. получили сравнительно невысокие оценки влияния. В этой группе акторов можно выделить тех, чьи оценки сравнительно несколько выше, чем у других: *частные и корпоративные фонды* (6,9), *Минюст РФ* (6,6), *крупный российский бизнес* (6,5). Т.е., как видно, эксперты выделяют акторов, которые могут влиять на сектор через его финансирование или законодательное регулирование.

⁷¹ Число респондентов, оценивших все позиции = 78. Коэффициент конкордации (согласованности оценок) = 0,326.

Наименьшие оценки в данном вопросе получили *зарубежные фонды и импакт-инвесторы*, средняя оценка влияния которых составила всего 2,8 балла из 10 (что связано, в первую очередь, с их уходом из России и, как следствие, утратой их финансовой поддержки).

Также довольно низкие (меньше 5 баллов) оценки влияния получили *фонды целевого капитала, Общественная палата РФ, компании-владельцы социальных франшиз, «социальные архитекторы»* (социальные технологи, социальные инженеры) и *гуманитарная интеллигенция*.

Следует подчеркнуть также, что степень консолидированности оценок по всем представленным субъектам, за исключением двух, отмеченных выше (государственных грантодающих фондов и организаций-лидеров НКО-сектора), довольно низкая.

Это свидетельствует либо о неопределенности оценок влияния различных субъектов развития НКО-сектора в ближайшей перспективе со стороны экспертного сообщества, либо о том, что эксперты оценивают степень влияния большинства субъектов/акторов как среднюю.

Рисунок 6. — Распределение оценок СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ различных СУБЪЕКТОВ (АКТОРОВ) на развитие некоммерческого сектора в ближайшие годы (10 лет) (средние значения)⁷²



⁷² Число респондентов, оценивших все позиции = 78. Коэффициент конкордации (согласованности оценок) = 0,268.

3.2.4. Вероятность наступления различных событий, в контексте которых будет проходить развитие российского НКО-сектора

В четвертом блоке анкеты экспертов попросили оценить вероятность наступления тех или иных процессов в области развития некоммерческого сектора в России в ближайшие 10 лет. В результате анализа был выявлен *достаточно низкий уровень согласованности ответов* участников исследования, — коэффициент конкордации Кендалла был равен 0,341. Это значит, что эксперты расходятся в своих оценках вероятности предлагаемых к оценке событий.

Тем не менее, **в ТОП-5 наиболее ожидаемых процессов**, по мнению экспертов, попали усиление роли государства в регулировании НКО и зависимости сектора от него (в среднем 8,2 и 7,7 балла, соответственно), цифровизация НКО-сектора (в среднем 8,0 балла), рост числа квалифицированных кадров и реструктуризация профессиональной области в целом (в среднем 6,9 балла).

В качестве другой группы событий с чуть более низкими средними оценками можно **выделить процессы, знаменующие активизацию работы НКО сектора как игрока на рынке и его многоплановое развитие**: рост потребности в услугах НКО со стороны граждан (6,8 балла), коммерциализацию сектора (6,6 балла), рост числа непосредственных участников-добровольцев (6,6 балла) и развитие кооперации внутри сектора в целом (6,3 балла), совершенствование правовой базы сектора (6,5 балла), а также повышение прозрачности деятельности некоммерческих организаций (6,4 балла). Среди негативных последствий для НКО как субъектов экономической деятельности были отмечены вероятный рост налоговой нагрузки (6,6 балла) и возможное сокращение инвестиций в некоммерческий сектор со стороны бизнеса (6,2 балла).

К **неоднозначным явлениям** в связи с сильным расхождением мнений экспертов были отнесены увеличение числа благотворительных организаций, создаваемых бизнесом, развитие университетами образовательных программ для работников НКО-сектора и усиление роли НКО в осуществлении национальных проектов (6,0 балла). Примечательно, что прогнозы о включенности некоммерческих организаций в принятие решений на уровне муниципалитетов имеют ещё меньшую вероятность (5,4 балла). В той же степени эксперты оценили возможность увеличения количества религиозных НКО и рост частных пожертвований.

В среднем **наименее вероятными событиями**, (предположительно ввиду текущей геополитической повестки), были названы процессы, **связанные с международной активностью сектора**: развитие сотрудничества с

зарубежными некоммерческими организациями (4,1 балла), возможность отмены статуса иноагента и активизация деятельности иностранных фондов и НКО в стране в целом (2,7 балла). Наряду с развитием российского НКО-сектора в коллаборации с зарубежными игроками, эксперты меньше всего ожидают усиление роли НКО-сферы в качестве общественного контролера за деятельностью бизнеса и органов власти (4,0 балла), а также активизации деятельности профсоюзных движений (3,5 балла).

Рисунок 7. — Оценка вероятности наступления событий экспертами (средние значения)⁷³



⁷³ Число респондентов, оценивших все позиции = 81. Коэффициент конкордации (согласованности оценок) = 0,341.

3.2.5. Желательность наступления различных событий, в контексте которых будет проходить развитие российского НКО-сектора

Заключительная часть анкеты была посвящена оценке желательности наступления тех или иных событий в рамках развития некоммерческого сектора в России в ближайшие 10 лет (до 2035 года). Аналогично предыдущему блоку, наблюдалась еще более высокая степень разрозненности ответов экспертов с коэффициентом конкордации Кендалла, равного 0,192, что говорит о том, что **у экспертов нет общих представлений о желательных сценариях развития сектора.**

Несмотря на дифференцированность результатов, **доминирующим направлением** с высокими оценками желательности его реализации стало **развитие «социальной» и «коммуникационной» компоненты НКО-сектора**, а именно рост межличностного доверия среди россиян и их гражданской активности (8,7 балла и 8,4 балла, соответственно), повышение кооперации внутри НКО-сектора (8,6 балла), в том числе развитие горизонтальных связей между его участниками (8,5 балла). К этой же желательной перспективе можно отнести процессы по созданию позитивного образа некоммерческой отрасли (8,1 балла) и повышению уровня ее прозрачности (8,0 баллов). Все перечисленные направления касаются улучшения коммуникации в самом широком смысле: между гражданами, между разными НКО, между гражданами и НКО и т.д.

Наряду с важной ролью человеческих ресурсов в развитии НКО-сектора, эксперты отмечают **необходимость в улучшении условий работы в сфере:** сектор нуждается в увеличении финансирования со стороны бизнес-сообщества (8,6 балла), в разработке налоговых преференций (8,3 балла), в совершенствовании нормативно-правовой базы, в подключении непосредственных сотрудников некоммерческих организаций к формированию документов стратегического планирования на разных уровнях (7,9 балла), в развитии системного управления кадрами и в вовлечении их в руководство организацией для поддержания преемственности (7,9 балла). Также наблюдается потребность во внедрении цифровых технологий в НКО-сектор (7,9 балла).

В рамках данного блока исследования можно в целом зафиксировать **сдвиг результатов в пользу достаточно высоких оценок** важности наступления тех или иных событий для развития российского НКО-сектора, где даже процессы, которые оказались в середине условного рейтинга, получили 7 и более баллов. В свою очередь, эти явления акцентируют внимание на **желательности аккумуляции ресурсов некоммерческой сферы и мобилизации ее деятельности в целом:** от активизации работы фондов

местных сообществ и привлечения в сектор молодежи (7,7 балла), налаживания международных связей (7,4 балла) до усиления независимости НКО от государства (7,5 балла), возвращения им правозащитной (7,5 балла) и надзорной (7,3 балла) функций, сокращения пространственного неравенства продвижения игроков внутри сектора, развития профессионального образования (7,3 балла) и развития новых направлений деятельности сектора (7,1 баллов).

Согласно средним оценкам экспертов, **наименее желательными событиями** для развития российского НКО-сектора в ближайшие 10 лет станут коммерциализация сферы (6,7 балла), добавление параметров о развитии НКО в оценку эффективности работы высшего руководства и решение вопросов по формулированию общей стратегии развития сектора (6,5 балла). **Относительно неопределенным** по степени желательности наступления явлением оказалось развитие и увеличение числа больших (всероссийских) НКО (5,3 балла). **Наименьшую необходимость** эксперты видят в усилении роли церкви в деятельности НКО-сектора (4,8 балла).

Рисунок 8. — Оценка желательности наступления событий экспертами (средние значения)⁷⁴



⁷⁴ Число респондентов, оценивших все позиции = 81. Коэффициент конкордации (согласованности оценок) = 0,192.

Для более детального анализа ответов следует также рассмотреть результаты пересечения четвертой и пятой частей исследования, а именно сопоставить сформировавшиеся экспертные средние оценки по вопросам вероятности и желательности осуществления для успешного развития НКО-сектора процессов, совпадающих в обоих блоках опроса.

Таблица 5. — Сопоставление совпадающих по содержанию событий в разрезе оценок экспертами вероятности и желательности их наступления (средние значения)

№	ЯВЛЕНИЯ, СОБЫТИЯ, ПРОЦЕССЫ	Оценка вероятности (в среднем)	Оценка желательности (в среднем)	Разница оценок (=желательность — вероятность)
1.	Внедрение в деятельность НКО современных ИТ-технологии (цифровизация) и технологий ИИ	8,0	7,9	-0,1
2.	Развитие кооперации и партнерства внутри сектора НКО	6,3	8,6	+2,3
3.	Развитие вузами образовательных программ обучения для сотрудников НКО	6,0	7,3	+1,3
4.	Рост коммерческой составляющей в деятельности НКО, оказание платных услуг (например, государству и бизнесу)	6,6	6,7	+0,1
5.	Развитие международного сотрудничества, обмена опытом с зарубежными НКО	4,1	7,4	+3,3
6.	Повышение уровня транспарентности и прозрачности в деятельности НКО	6,4	8	+1,6
7.	Совершенствование правовой базы некоммерческого сектора, внесение изменений в законодательство об НКО	6,5	7,9	+1,4
8.	Активизация деятельности НКО в области общественного контроля за деятельностью власти и бизнеса	4,0	7,3	+3,3

Исходя из таблицы выше, можно зафиксировать **достаточно заметные различия** в оценивании событий по вероятности их наступления и желательности их реализации, — с разбросом ответов от 0,1 до 3,3 баллов с превалированием «спроса» (актуальности и желательности процессов) над допустимым «предложением» (возможностями их реализации исходя из текущих условий). Почти по всем суждениям, предложенным как в качестве вероятностных, так и в качестве желательных, эксперты выражают скепсис в части их осуществимости, но при этом считают эти параметры очень желательными и значимыми для развития сектора. Что говорит

о наличии барьеров в развитии сектора по тем направлениям, которые эксперты считают значимыми.

В особенности, это касается фиксируемого запроса на осуществление некоммерческими организациями общественного контроля за деятельностью органов власти и предпринимательского сообщества, в то время как в реальности, по мнению экспертов, подобное явление вряд ли произойдет в России в ближайшее десятилетие (разница средних ответов +3,3 балла). Не менее важным, но при этом и не менее труднореализуемым на практике участники исследования сочли развитие взаимодействия с зарубежными некоммерческими объединениями (разница тоже составила +3,3 балла). В случае же цифровизации НКО-сферы эксперты не только подчеркнули актуальность процесса для развития сектора, но и сделали чуть больший акцент на достаточно высокой вероятности его воплощения (разница средних ответов в -0,1 балла). Рост коммерческой составляющей в деятельности НКО также в среднем оценено экспертами примерно одинаково (в 6,6 и 6,7 баллов), что означает совпадение потребности в коммерциализации НКО и возможности ее удовлетворения.

3.3 Возможные и предпочтительные сценарии развития российского общества

Методической основой проекта является метод экспертного сценарно-прогностического мониторинга, основанный на ЭСПМ-технологии. Согласно методике ЭСПМ на основе данных экспертного опроса строятся прогнозные сценарии двух типов. В настоящем разделе приведены результаты построения сценариев первого типа, основанного на разделении исходных элементарных суждений на непересекающиеся множества.

Элементарные суждения о настоящем, вероятном и желательном будущем, а также об основных факторах и субъектах развития НКО-сектора, которые эксперты оценивают с точки зрения соответствия этих суждений их собственным представлениям о текущей, вероятной и желательной ситуации, о субъектах и факторах развития НКО-сектора, суть кирпичики, из которых строится прогнозный сценарий. Но сценарии строятся не непосредственно из элементарных суждений, а из смысловых блоков, полученных на основе анализа корреляций оценок по отдельным суждениям.

Базовой гипотезой методики является предположение о том, что пара суждений, имеющих высокий коэффициент корреляции, с высокой степенью обоснованности входят в один сценарий, поскольку в сознании экспертов они непротиворечиво сочетаются в этом сценарии, то есть входят в одну картину, один образ будущего (например, если конкретный эксперт считает осуществление какого-то явления весьма желательным в будущем, то он с высокой степенью вероятности оценивает и второе явление в паре высоко желательным, и наоборот). Таким образом алгоритм построения прогнозных сценариев 1-го типа состоит из двух шагов:

- 1) проведение корреляционного, факторного и кластерного анализа экспертных оценок с целью формирования смысловых блоков суждений (микро-сценариев), имеющих сравнительно высокий коэффициент корреляции (или входящих в одну «главную компоненту», если говорить в терминах факторного анализа с использованием метода главных компонент);
- 2) анализ корреляций между факторными осями с целью оценки сочетаемости смысловых блоков и построения внутренне непротиворечивых прогнозных сценариев.

Поскольку в рамках опроса эксперт через свои оценки описывает три картины (три образа) — настоящего, вероятного будущего и желательного будущего, а также оценивает влияние факторов и субъектов на реализацию одного из сценариев — то вышеуказанный алгоритм целесообразно реализовывать отдельно для каждого блока вопросов.

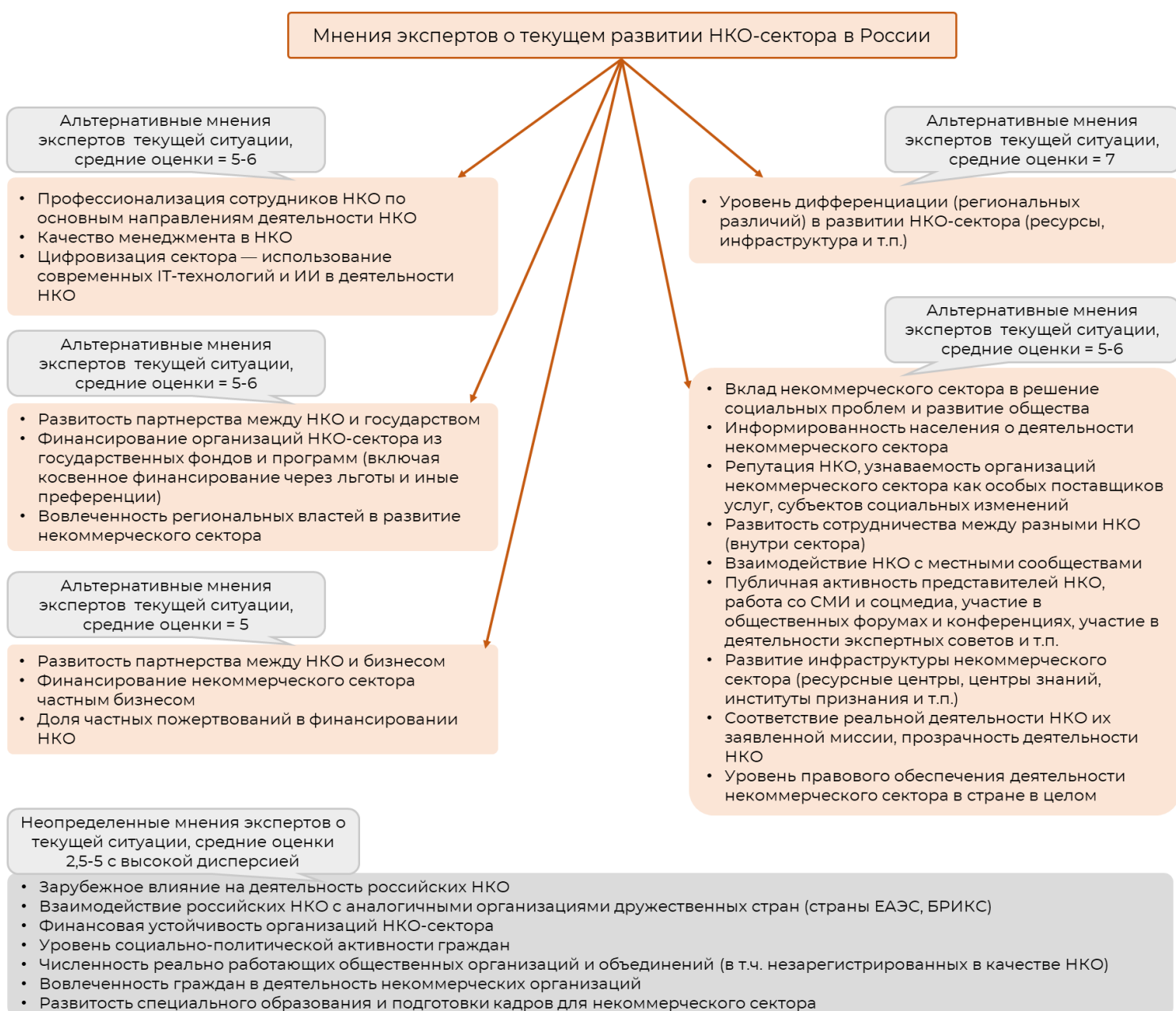
Далее представлены результаты реализации указанной процедуры для пяти блоков вопросов.

3.3.1. Сценарное описание текущей ситуации

В рамках описания текущей ситуации (настоящее время — декабрь 2025/ январь 2026 года) в НКО-секторе эксперты оценивали 26 её характеристик.

На Рис. 9 приведено разделение указанных характеристик по блокам на основе корреляции экспертных оценок. Блоки, входящие в одну линию (подсценарий), также имеют значимые положительные коэффициенты корреляции друг с другом, и, наоборот, в разных линиях — слабую (нулевую или даже обратную) корреляцию.

Рисунок 9. — Сценарное описание текущей ситуации



На основе результатов кластерного, факторного и корреляционного анализа среди выше указанных 26-ти характеристик можно выделить 5 групп суждений о текущей ситуации. При этом конкретного «корня» сценария (характеристики НКО-сектора, которые большинство экспертов согласованно признали актуальными (острыми, влиятельными)) не выделилось, так как большинство суждений получили средние оценки (6-7 баллов из 10 или ниже). Другими словами, большинство описываемых характеристик НКО-сектора оцениваются экспертами в терминах среднего уровня развития.

Выделяемые 5 сценарных характеристик НКО-сектора демонстрируют основные направления текущего развития сектора. Так, отдельно выделяется суждение о высоком уровне региональной дифференции НКО (это суждение имеет наибольший балл по итогам опроса — 7 из 10). Остальные категории сценариев в этом блоке имеет средние оценки 5-6 баллов. Первое сценарное описание текущей ситуации представляет собой оценку сектора с точки зрения его профессионализации — профессионализация сотрудников, качество менеджмента и цифровизация сектора. Второе сценарное описание представляет НКО-сектор с точки зрения его взаимодействия с государством — развитость партнерства, уровень финансирования, вовлеченность региональных властей в НКО. Третье — характеризует НКО-сектор и его взаимодействие с бизнесом. И четвертое, наиболее крупное сценарное описание, характеризует НКО-сектор с точки зрения его социального эффекта (вклад в решение проблем, репутация, взаимодействие с сообществами и т.д.).

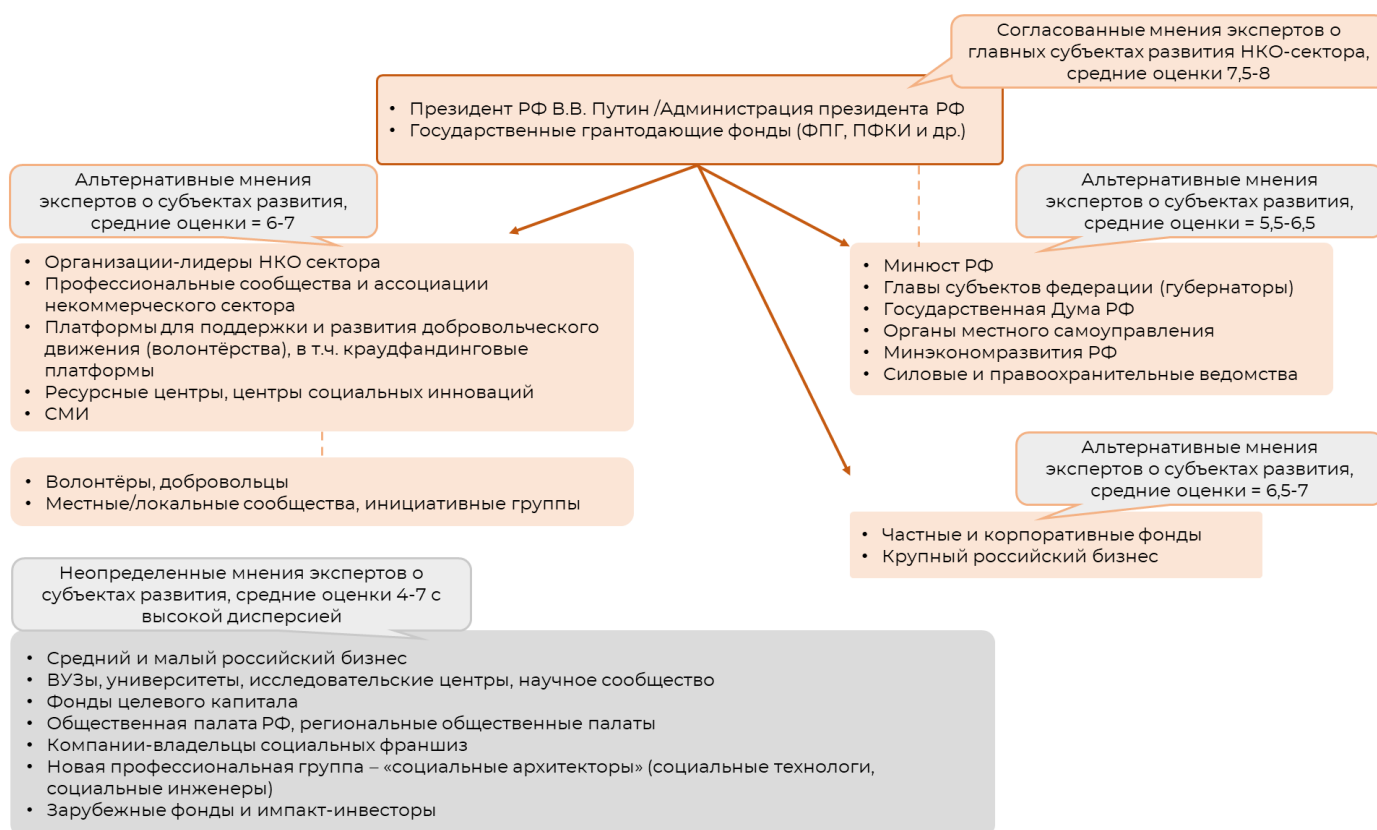
Кроме того, часть суждений имеют очень высокую дисперсию оценок со значением средних оценок близким к середине шкалы. По этим суждениям у экспертов не было согласия, и они в большинстве своем не смогли оценить данные характеристики текущей ситуации как значимые. Таким образом их нельзя отнести ни к одному из подсценариев (или они могут быть отнесены к обоим), и они слабо характеризуют экспертный образ текущей ситуации.

3.3.2. Сценарное описание основных субъектов развития

Совокупность различных возможных субъектов развития НКО-сектора включала 25 субъектов (акторов).

На Рис. 10 приведено разделение указанных акторов по блокам на основе корреляции экспертных оценок. Как и в предыдущем разделе, блоки, входящие в одну линию (подсценарии), также имеют значимые положительные коэффициенты корреляции друг с другом, и, наоборот, в разных линиях — слабую (нулевую или даже обратную) корреляцию.

Рисунок 10. — Сценарное описание основных субъектов развития



Как видно, лишь два субъекта оцениваются экспертами как действительно влиятельные с точки зрения развития НКО-сектора — Президент РФ/ Администрация Президента и Государственные грантодающие фонды. К этой группе акторов также близки и другие околосударственные структуры (министерства, Государственная Дума, силовые ведомства и другие), однако эта группа субъектов имеет более низкие баллы влиятельности на НКО-сектор с точки зрения экспертов.

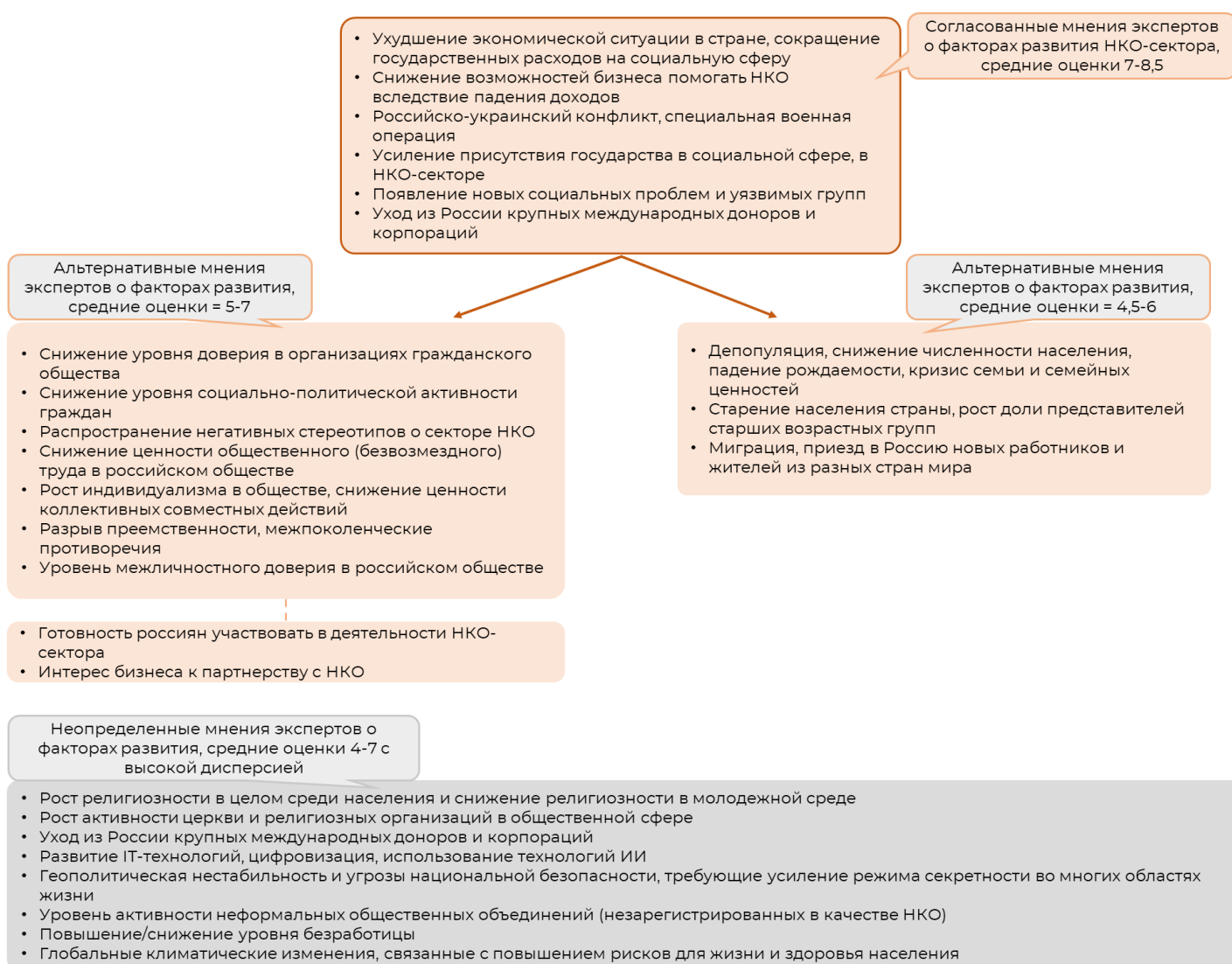
Влияние остальных субъектов эксперты оценили как 6-7 баллов из 10. К первой группе относятся различные институты гражданского общества и НКО-сектора, а ко второй группе — крупный российский бизнес и частные корпоративные фонды.

3.3.3. Сценарное описание факторов развития НКО-сектора

Совокупность различных возможных факторов развития НКО-сектора включала в себя 25 факторов.

На Рис. 11 приведено разделение факторов по блокам на основе корреляции экспертных оценок. Как и в предыдущем разделе, блоки, входящие в одну линию (подсценарий), также имеют значимые положительные коэффициенты корреляции друг с другом, и, наоборот, в разных линиях — слабую (нулевую или даже обратную) корреляцию.

Рисунок 11. — Сценарное описание факторов развития НКО-сектора



Часть скоррелированных суждений получила наивысшие оценки экспертов (7-8,5 баллов). К этим факторам относятся суждения, касающиеся геополитического и экономического кризиса, а также усиления роли государства в социальной сфере и в НКО-секторе. Данный смысловой блок

можно считать «корнем» сценария, от которого идут альтернативные ветви. Первая ветвь, имеющая средние оценки экспертов от 5 до 7, собрала в себя суждения, касающиеся внутренних социальных процессов в российском обществе (социально-политическая активность граждан, рост индивидуализма, разрыв преемственности, доверие и др.) и внутренние процессы в НКО-секторе (доверие в НКО и распространение стереотипов об НКО). К этой группе суждений близки также высказывания, касающиеся интереса к НКО со стороны граждан и со стороны бизнеса. Вторая ветвь сценарного описания факторов имеет более низкие оценки экспертов и включает в себя глобальные демографические тренды, оказывающие влияние на работу и развитие НКО: депопуляция, старение, миграция.

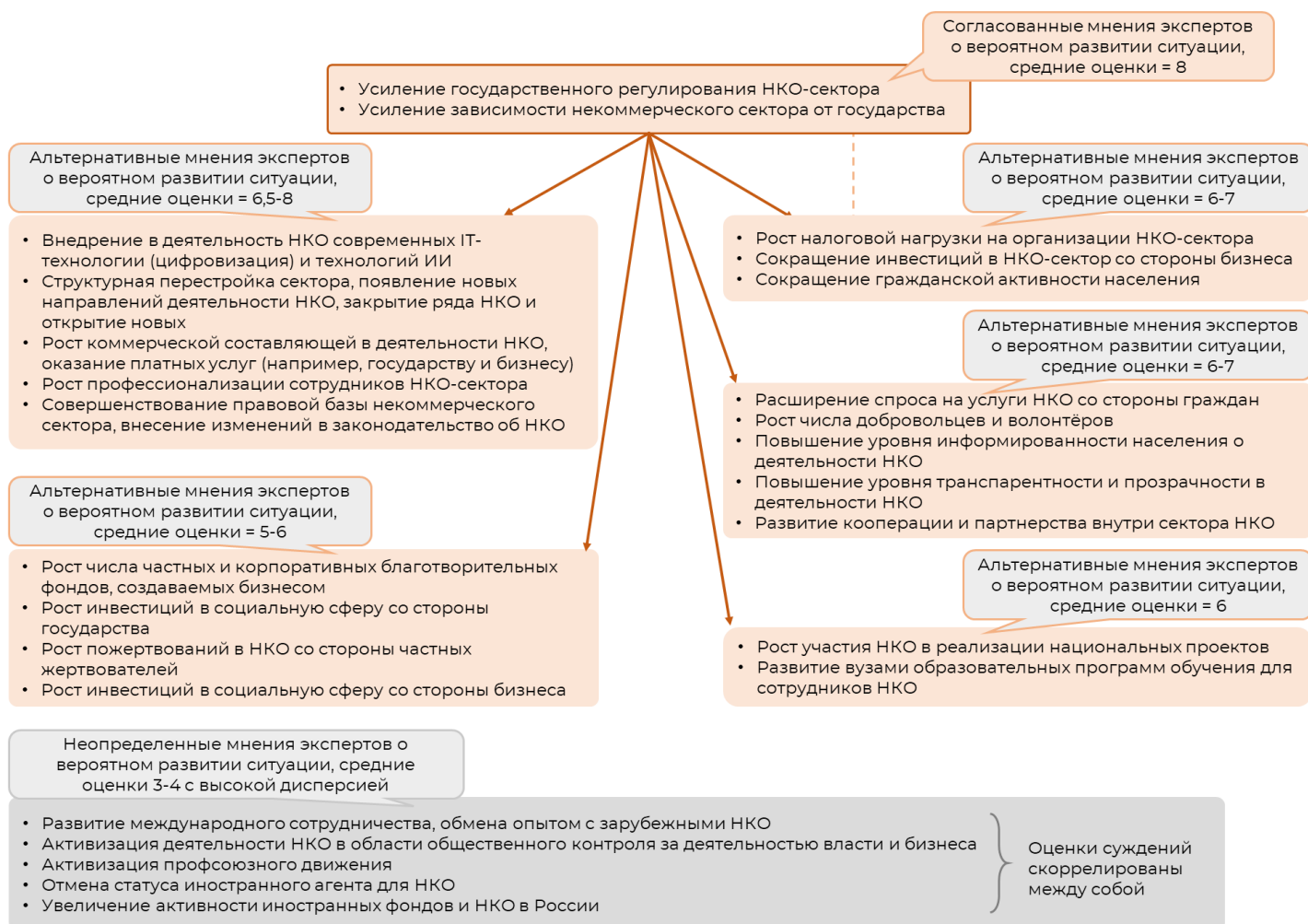
3.3.4. Сценарное описание вероятного развития ситуации

Описание вероятного будущего является центральной частью прогнозного сценария. Основу этого описания составляют оценки по 28 суждениям, касающимся ближайшего (10 лет) будущего российского общества.

На Рис. 12 приведено разделение указанных суждений по блокам на основе корреляции экспертных оценок. Как и в предыдущих разделах, блоки, входящие в одну линию (подсценарий), имеют значимые положительные коэффициенты корреляции друг с другом, и, наоборот, в разных линиях — слабую (нулевую или даже обратную) корреляцию.

Нетрудно видеть, что описание вероятного будущего также имеет вполне интерпретируемый и согласованный «корень», а также несколько «ветвей», на которых базируются разные видения перспектив развития российского НКО-сектора.

Рисунок 12. — Сценарное описание вероятного развития ситуации



Корневым блоком суждений о вероятном будущем стали суждения, характеризующие усиление роли государства в НКО-секторе и, как следствие, усиление зависимости НКО от государства (вероятность осуществления событий 77-80%). От корня отходят пять ветвей возможных событий и процессов, имеющие с точки зрения всей экспертной группы несколько разные вероятности осуществления.

Относительно высокую вероятность осуществления (65-80%) имеет сценарий, касающийся внутреннего развития и перестройки НКО-сектора: его цифровизация, профессионализация, совершенствование правовой базы и рост коммерческой составляющей в секторе.

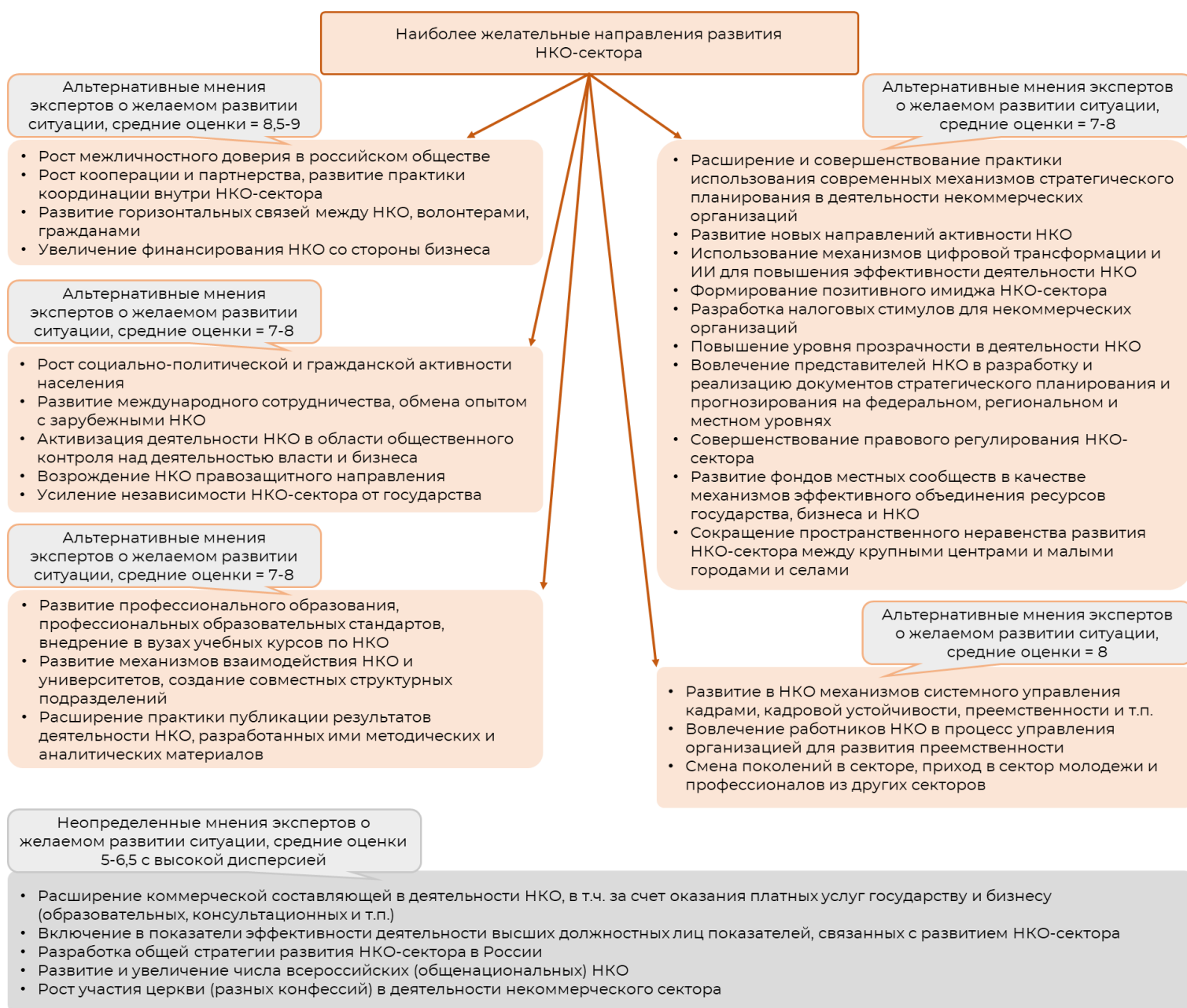
Чуть более низкую вероятность (60-70%) имеют две развилки сценариев. Первый, негативный, связан с усилением роли государства в социальной сфере, которое ведет к сокращению инвестиций со стороны бизнеса, снижению гражданской активности населения, а также ростом налоговой нагрузки на НКО-сектор. Вторым сценарий, позитивный, включает в себя увеличение вовлеченности и информированности граждан в НКО-сектор, а также рост прозрачности и кооперации внутри сектора. Также среднюю вероятность (60%) имеет сценарий, где НКО активнее начинают участвовать в реализации национальных проектов и усиливают сотрудничество с вузами для развития профессиональных программ обучения.

Наименее вероятным (средние оценки вероятности 50-60%) является сценарий, который объединяет суждения, связанные с диверсификацией сектора, а именно суждения о росте инвестиций в НКО-сектор со стороны бизнеса, государства и частных жертвователей.

3.3.5. Сценарное описание желательного развития ситуации

Как уже было сказано в предыдущих частях отчета, в оценке вариантов желательного будущего российского общества эксперты представили широкий диапазон взглядов. В картине желаемого будущего были выделены 5 ветвей, которые имеют примерно одинаковые высокие оценки желательности.

Рисунок 13. — Сценарное описание желательного развития ситуации



Как и в случае с текущими характеристиками сектора, при оценке желаемого будущего развития не удалось четко выделить сценарный

«корень» (желаемое состояние НКО-сектора, которое большинство экспертов согласованно признали наиболее привлекательным). В данном случае по результатам опроса все представленные характеристики НКО-сектора были признаны как желаемые и имеют относительно высокие оценки (7-9 баллов из 10).

Наиболее высокие баллы получил сценарий, касающийся увеличения доверия, кооперации и связей в некоммерческом секторе (8,5-9 из 10). Второе по оценке сценарное описание касается совершенствования организационной структуры НКО — введение системного управления кадрами, вовлечения работников в процесс управления, а также приход в сектор молодежи и профессионалов из других секторов (8 из 10). Еще 3 сценарных описания получили примерно одинаковые баллы «желательности» — 7-8 баллов из 10. Один сценарий касается развития профессионального образования для сотрудников НКО и вовлечения НКО в образовательную и научную деятельность. Второй сценарий — роста гражданской активности граждан, возрождения профсоюзного и правозащитного движений, развития международного сотрудничества и снижения зависимости НКО-сектора от государства. И последний сценарий собрал в себя суждения, касающиеся структурной перестройки сектора — развитие новых направлений, внедрение механизмов стратегического планирования, цифровизация, повышение прозрачности, сокращение регионального неравенства между НКО и другие суждения, отражающие раскрытие внутреннего потенциала российского НКО-сектора.

3.3.6. Комплексные прогнозные сценарии

Исходя из полученных подсценариев по каждому блоку вопросов анкеты можно построить комплексные прогнозные сценарии, включающие в себя основные факторы развития, основных субъектов и вероятные варианты развития НКО-сектора. На Рисунке 14 представлены три основных комплексных прогнозных сценариев, а также средняя оценка вероятности наступления событий, причисленных к каждому из сценариев.

Сценарий 1. Раскрытие внутреннего потенциала сектора

Анализ экспертных оценок выявил первый сценарий развития НКО-сектора в России, ориентированный на раскрытие внутреннего потенциала сектора за счет общественной активности и расширения сотрудничества между НКО и «внешними» акторами. Средняя вероятность реализации событий этого сценария составила 6,2 балла из 10 (60% вероятности).

Ключевыми факторами развития данного сценария выступают: готовность россиян к участию в НКО, интерес бизнеса к партнерству с НКО в рамках КСО (корпоративной социальной ответственности), активность общественных объединений и уровень доверия в российском обществе.

Основными акторами, определяющими данный сценарий, являются лидеры НКО-сектора, профессиональные сообщества, платформы волонтерства (краудфандинг), волонтеры, частные и корпоративные фонды, крупный бизнес, а также СМИ.

Вероятные события, характеризующие данный сценарий, включают в себя рост информированности населения о НКО, увеличение числа волонтеров, расширение спроса на услуги НКО, усиление прозрачности и сотрудничества между НКО, усиление диверсификации НКО (предполагает увеличение финансирования НКО и со стороны государства, и со стороны бизнеса, и со стороны частных жертвователей), профессионализация кадров, цифровизация, структурная перестройка сектора.

Тем самым, **первый сценарий развития НКО-сектора акцентирует внимание на внутренних ресурсах:** партнерстве, сотрудничестве, коммуникации, доверии, где лидеры НКО и профессиональные сообщества выступают драйверами развития, которое предполагает уменьшение зависимости от государства через диверсификацию. Вероятные события данного сценария — от цифровизации и профессионализации до внутренней перестройки сектора — отражают стратегию внутреннего роста, где сектор сам генерирует свою устойчивость через прозрачность, кооперацию и инновации.

Сценарий 2. Под государственным крылом

Сценарий 2, которому можно дать название «Под государственным крылом», отражает **траекторию развития НКО-сектора, где внешние макроэкономические и политические вызовы сочетаются с внутренними дефицитами, побуждая некоммерческие организации к усиленной ориентации на государственную поддержку.**

К данному сценарию относятся две группы факторов. **Внешние факторы**, связанные с государственными действиями в экономике, политике и социальной сфере, включают усиление присутствия государства в социальной сфере, ухудшение экономической ситуации, российско-украинский конфликт и уход международных доноров. Эти условия создают контекст вынужденной зависимости, где сектор теряет автономию под давлением системных кризисов. **Внутренние факторы**, относящиеся к этому сценарию, — снижение доверия в российском обществе, падение социально-политической активности, рост индивидуализма и межпоколенческие разрывы — подчеркивают отсутствие внутренних резервов НКО-сектора, делая государственную «опеку» единственным вариантом для его дальнейшего развития.

Доминирующими акторами в данном сценарии выступают институты государственной власти: Президент РФ и Администрация президента, грантодающие государственные фонды, Государственная дума, министерства и силовые ведомства. Эти акторы определяют рамки и направления развития сектора через законодательное регулирование и финансирование. Вероятные события во втором сценарии включают в себя усиление государственного контроля, рост зависимости НКО от государства, сокращение гражданской активности, падение инвестиций со стороны бизнеса и увеличение налоговой нагрузки.

Эксперты оценили вероятность этого сценария как наивысшую — 6,9 балла из 10 (70% вероятности). В отличие от автономного роста сектора в первом сценарии, здесь подчеркивается уязвимость НКО без внешней государственной поддержки, где дефицит ресурсов усиливает институциональную зависимость.

Сценарий 3. Встраивание в глобальные тренды

Сценарий 3, «Встраивание в глобальные тренды», характеризуется **ориентацией экспертов на глобальные тенденции и зарубежный опыт развития НКО-сектора для прогнозирования развития российских некоммерческих организаций.**

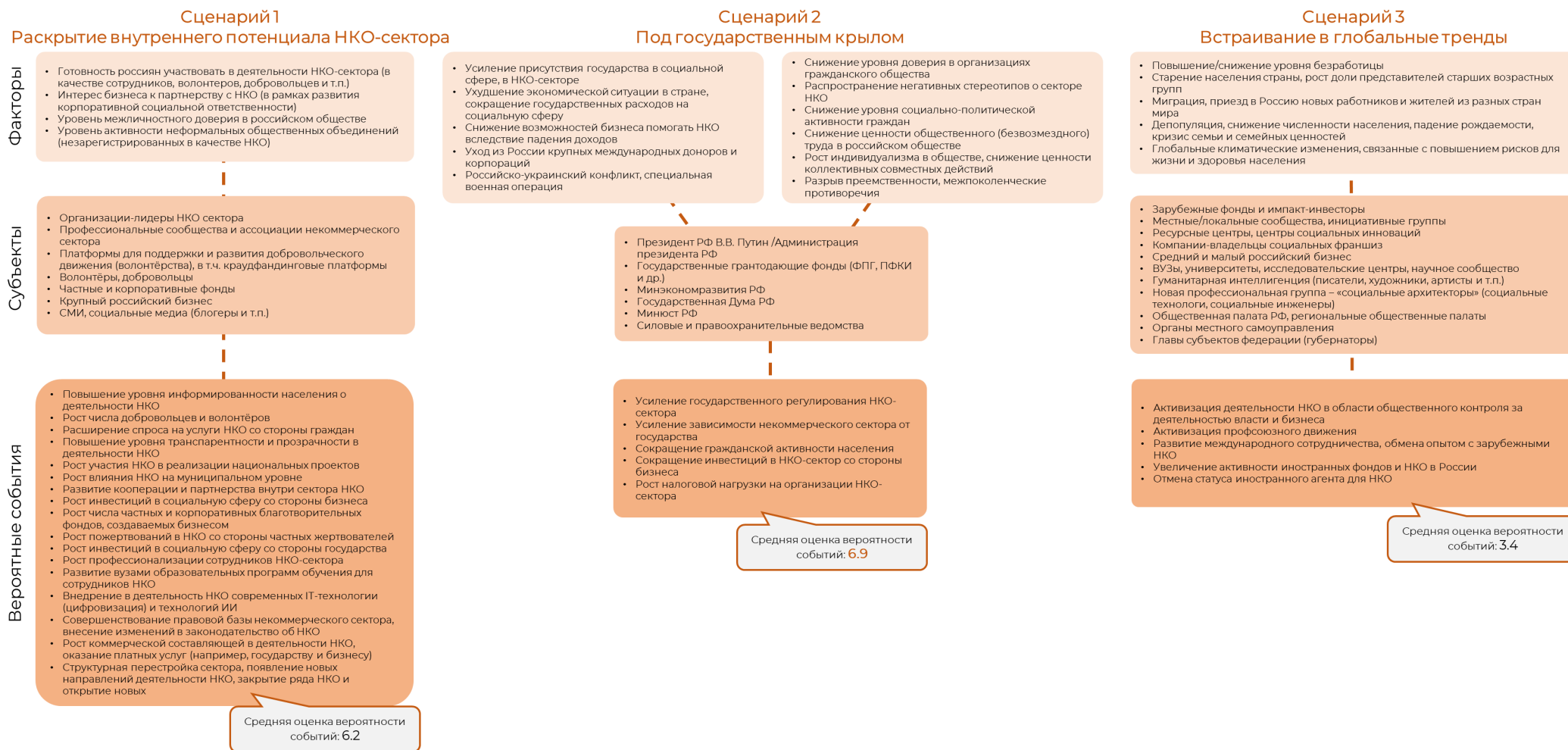
Факторы, относящиеся к данному сценарию — безработица, старение населения, миграции, депопуляция и климатические изменения — отражают глобальные вызовы, выходящие за рамки национальной политики и побуждающие НКО к изменению направлений своей работы и интеграции в транснациональные модели устойчивого развития. Эти тенденции, подмеченные в кабинетном исследовании, подчеркивают уязвимость сектора перед глобальными вызовами, и российские эксперты видят параллели развития российского НКО-сектора с европейским и азиатским опытом.

Актеры в данном сценарии преимущественно представляют децентрализованную экосистему гражданского общества: зарубежные фонды и импакт-инвесторы, локальные сообщества, ресурсные центры, вузы и научные сообщества, гуманитарная интеллигенция и «социальные архитекторы». Средний бизнес, социальные франшизы, общественные палаты, местное самоуправление и губернаторы дополняют эту сеть, представляя собой акторов, соединяющих гражданское общество, бизнес и государственные структуры.

Вероятные события, относящиеся к третьему сценарию, — активизация международного сотрудничества, рост влияния иностранных фондов и отмена статуса «иностранный агент», усиление контроля за государством и бизнесом со стороны НКО, возрождение профсоюзного и правозащитного движений, — демонстрируют возможный сценарий возвращения НКО-сектора к первым этапам развития, когда сектор в большей степени зависел от финансирования со стороны международных организаций и фокусировался на интересах, ориентированных на глобальные международные приоритеты. Эксперты присвоили третьему сценарию минимальную вероятность — 3,4 балла из 10 (34% вероятности), отражая скепсис относительно возврата к глобальной интеграции НКО-сектора в условиях текущей геополитики.

Рисунок 14. — Комплексные прогнозные сценарии

Будущее развитие НКО-сектора в России



3.4. Сравнительный анализ кабинетного исследования и результатов опроса экспертов

В рамках проекта важно проследить, насколько обозначенные в открытых источниках (книгах, статьях, публикациях СМИ и др.) тенденции развития российского некоммерческого сектора соотносятся с оценками экспертов текущего состояния сферы, влияющих на нее факторов, движущих сил, вероятности и желательности наступления тех или иных событий в отрасли, — как гипотезы подтверждаются или, наоборот, опровергаются.

В **большинстве случаев** результаты экспертного анкетирования демонстрируют **согласованность с выводами кабинетного исследования**, обогащая его дополнительными характеристиками проявления той или иной зафиксированной тенденции.

Наиболее ярко в количественной части раскрыта **значимая роль государства в развитии некоммерческого сектора страны**, — это касается как разнообразия представленных «суждений», так и непосредственного получения относительно высоких оценок со стороны опрошенных. В частности, при *описании состояния сферы* рассматриваются такие особенности, как государственное финансирование сектора (5,8 балла), развитость партнерства НКО с государством (5,4 балла), вовлеченность региональных властей в развитие отрасли (5,5 балла). *Ключевыми драйверами* некоммерческого сектора признаны государственные грантодающие фонды (8,1 балла) и Президент РФ (7,6 балла). Вместе с этим, по мнению экспертов, *наиболее вероятно* усиление государственного регулирования НКО-сферы (8,2 балла) и ее зависимости от него (7,7 балла). В то же время потребность в ослаблении государственного присутствия в секторе оценена экспертами лишь средним образом (7,5) по сравнению с другими событиями, — вновь подчеркивается важная функция государства в вопросе взаимодействия с НКО.

В ходе анкетирования также подтверждаются и **сложности ведения оперативной деятельности существующих НКО**, выражающиеся в высоких экспертных оценках подверженности сектора таким факторам, как ухудшение экономической ситуации в стране (8,4 балла), протекание российско-украинского конфликта (8,1 балла) и геополитическая нестабильность (6,3 балла).

В свою очередь, **проблема финансовой стабильности** некоммерческих организаций также **нашла отражение в количественном исследовании**. Эксперты зафиксировали в среднем низкий уровень финансовой устойчивости сектора (4,0 балла), а также обратили внимание *на заметный*

импакт предпринимательского сообщества на развитие сферы: на значимость фактора о сокращении оказания бизнесом финансовой поддержки НКО ввиду падения доходов (8,0 балла) и на желательность увеличения объемов инвестиций в отрасль со стороны бизнеса (8,6 балла).

Среди других ограничений развития некоммерческого сектора в России опрос, как и кабинетное исследование, подсветил **потребность в модернизации нормативно-правовой базы НКО и улучшении инфраструктуры сферы в целом**. В частности, если состояние правового обеспечения деятельности сектора было оценено экспертами достаточно неопределенно⁷⁵ (6,1 балла), то ресурсные вопросы получили ещё более низкие оценки: 5,7 балла — уровень развитости инфраструктурных учреждений, 4,8 балла — доля текущих частных пожертвований в финансировании НКО. При этом, актуальность и возможность совершенствования правовой компоненты характеризуются относительно высокими баллами, — 7,9 балла желательности процесса и 6,5 балла вероятности его реализации. Это же касается и высокой степени предпочтительности разработки налоговых стимулов для НКО (8,3 балла).

Не менее важной составляющей успешного развития некоммерческой сферы по итогам кабинетного и количественного исследований **является качественный менеджмент НКО**, который на данный момент находится на среднем уровне (5,5 балла). Это означает обеспечение *равномерного распределения акторов по стране*, высокий уровень желательности соблюдения которого оценивается экспертами на 7,5 балла. Вместе с этим, качественное управление предполагает должное обращение с отчетностью и *поддержание прозрачности в деятельности НКО*: эксперты дают среднюю оценку вероятности повышения уровня транспарентности некоммерческого сектора в ближайшие 10 лет (6,4 балла), но при этом ставят достаточно высокие баллы желательности осуществления данного процесса (7,9 баллов). Среди позитивных тенденций в отношении менеджмента в отрасли также наблюдается рост профессионализации (6,9 баллов как вероятное событие развития сектора), что подкрепляется выводами кабинетного исследования. Однако в российском контексте сохраняется проблема высокой «текучести» кадров в НКО-сфере, а также проблема сохранения негативных стереотипов о секторе, на которую

⁷⁵ Достаточно высоко по сравнению с другими характеристиками сектора, но в целом достаточно «среднее» значение в связи с высокой степенью рассогласованности ответов экспертов, согласно значению коэффициента конкордации Кендалла.

указывали эксперты в рамках интервью, а также оценивали в опросе как значимый фактор, влияющий на развитие сектора (6,2 балла).

Что же касается соотнесения **выводов об уровне информированности населения об НКО**, то, как и в кабинетном обзоре, **результаты опроса показывают умеренные оценки уровня знаний населения о секторе** (в среднем 4,9 балла), эксперты также отметили низкий уровень вовлеченности граждан в активности НКО (4,8 балла), а также среднее (серединное) значение вероятности роста числа новых добровольцев (6,6 балла).

В заключении сопоставления кабинетного и количественного исследований важно подчеркнуть общую для блоков тенденцию — **проблему отсутствия системного, эффективного взаимодействия внутри НКО-сектора**. Со стороны экспертов фиксируется чёткий запрос на укрепление кооперации между некоммерческими организациями и развитие горизонтальных связей между их участниками (в среднем 8,6 и 8,5 балла желательности событий). В дополнение делается акцент на значимой роли преемственности в осуществлении эффективного управления НКО.

ИСТОЧНИКИ

1. Агеева Е.А., Новик С.С. Развитие кадрового потенциала социально ориентированных НКО // Вестник экспертного совета РАНХиГС. 2018. N4 (15) С.44-49
2. Андреев С. В. Гражданское общество и политические процессы. Региональный аспект. URL: <https://www.hse.ru/data/722/668/1234/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B5%D0%B2%20%D0%A1.%D0%92.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.doc>
3. Бодренкова Г. П. Территориальная инфраструктура поддержки добровольчества. Международный и российский опыт // Благотворительный фонд содействия продвижению и развитию добровольчества «Национальный центр добровольчества». 2018. URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/c4f/c4f6e431b0c855f7fb0fe780a5f3d401.pdf>
4. Будущее филантропии: ключевые тренды. Метаанализ прогнозов // Благотворительный фонд Потанина. М.: ДПК Пресс, 2020. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/6de/kqv5zf7zsi46yz8lo71eqv9uuegp93sg.pdf>
5. В России в 2024 году сократились траты на благотворительность // Frank Media. 2025. URL: <https://frankmedia.ru/217645>
6. В России хотят ввести новую категорию НКО // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/news/2025/02/13/v-rossii-hotyat-vesti-novuyu-kategoriyu-nko/>
7. Вклад некоммерческого сектора в ВВП страны // Минэкономразвития РФ. 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_vklad_nekommercheskogo_sektora_vklyuchaya_sonko_v_vvp_strany_v_2023_godu_s_ostavil_165.html
8. Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России // Аналитический доклад. Исследовательская группа ЦИРКОН. 2024. URL: <https://sociologos.ru/issledovaniya/vliyanie-i-vklad-nko-v-reshenie-sotsialnykh-problem-i-povyshenie-kachestva-zhizni-v-rossii/>

9. Волонтерство и благотворительность в России и задачи национального развития // Доклад НИУ ВШЭ. Апрельская Международная Научная Конференция. 2019. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/262128086>
10. Гражданам хватает на благотворительность // Коммерсантъ. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7586542>
11. Данилова Н. Е. Формирование стратегий управления персоналом в общественных НКО // Автореферат диссертации. Курск. 2020. URL: https://swsu.ru/upload/iblock/96e/danilovane_avtoreferat.pdf
12. Доверие в России: мониторинг // Аналитический обзор ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-v-rossii-monitoring>
13. Доверять или проверять: как меняется отношение россиян к НКО // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/02/07/doverie-ili-opaseniya-kak-menyaetsya-otnoshenie-rossiyan-k-nko/>
14. Захарова Т. И., Садыкова К. В., Стюрина Д. Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. №1. С. 49-55.
15. Изменить мир с помощью носка, стакана и айфона, или Зачем НКО подкасты // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/05/23/zachem-nko-podkasty/>
16. Исследование: 69% НКО в России сталкиваются с профессиональным и эмоциональным выгоранием сотрудников // Такие дела. 2022. URL: <https://takiedela.ru/news/2022/02/16/issledovanie-nko-vygoranie>
17. Как изменилась благотворительность за 5 лет // Журнал Стратегия. 2024. URL: <https://strategyjournal.ru/gosudarstvo/kak-izmenilas-blagotvoritelnost-za-5-let/>
18. Как изменилась сфера благотворительности в 2024 году? // Сноб. 2025. URL: <https://snob.ru/profile/414702/blog/3102049/>
19. Как НКО бороться с выгоранием: советы психолога // Агентство социальной информации. 2021. URL: <https://asi.org.ru/news/2021/12/27/kak-nko-borotsya-s-vygoraniem-sovety-psihologa/>
20. Как НКО сохранить устойчивость в условиях неопределенности? // Агентство социальной информации. 2022. URL: <https://asi.org.ru/2022/10/26/issledovanie-pro-ustojchivost-makoveczkaya/>

21. Как НКО эффективно работать с бизнесом: шесть рекомендаций с конференции «Белые ночи фандрайзинга — 2025» // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/07/16/shest-rekomendaczij-kak-nko-effektivno-rabotat-s-biznesom/>
22. Как сотрудникам НКО справляться с выгоранием? Практические советы // Добстер. 2024. URL: <https://infodobster.ru/vygoranie-sotrudnikov-nko>
23. Камнев А. Н., Михайлова Т. А., Шилина И. Б. Эмоциональное выгорание и стресс у социальных работников // Современная зарубежная психология. 2023. №12(4). С. 145–156.
24. Карпова Т. П., Юдин В. А. Методологические подходы к оценке деятельности сотрудников общественных организаций // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. №4. URL: <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2024/02/karpova-yudin-55-64.pdf>
25. Колабаева А. А. Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование // Вестник университета. 2025. №6. С. 187-200.
26. Количество СОНКО в 2024 году превысило 133 тысяч организаций // Минэкономразвития РФ. 2025. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/kolichestvo_sonko_v_2024_godu_prevysilo_133_tysyach_organizacij.html
27. Корнеева И.Е. Кадровый потенциал и квалификация сотрудников и добровольцев социально ориентированных НКО в Санкт-Петербурге, 2013 URL: [https://grans.hse.ru/data/2013/02/13/1308602784/hr.44-48%20\(1\).pdf](https://grans.hse.ru/data/2013/02/13/1308602784/hr.44-48%20(1).pdf)
28. Корпоративное волонтерство: российский опыт // Аналитический обзор ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/korporativnoe-volonterstvo-rossiiskii-opyt>
29. Крикунов А. Н. Молодежные некоммерческие организации: роль в развитии кадрового резерва // Власть. 2023. №2. С. 45-49.
30. Между устойчивостью и уязвимостью: как НКО выбирали слово года // Агентство социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/12/19/kak-nko-vybirali-slovo-goda/>
31. «Новая аудитория придет к новым форматам, старая — останется»: как НКО использовать традиционные и новые медиа // Агентство социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/11/01/novaya-auditoriya-pridet-k-novym-formatam-staraya-ostanetsya-so-starymi-kak-nko-ispolzovat-tradiczionnye-i-novye-media/>

32. НКО как провайдеры социальных услуг населению. Аналитический отчет по итогам исследования // Агентство социальной информации. 2022. URL: <https://asi.org.ru/work/nko-kak-provaidery-soczialnyh-uslug-naseleniyu/>
33. Общественное восприятие НКО // Агентство социальной информации. 2022. URL: <https://asi.org.ru/work/obshhestvennoe-vospriyatie-nko/>
34. Опубликованы результаты исследования о трудоустройстве в НКО // Ver.Sia Lab. 2025. URL: <https://versialab.ru/tpost/a1e5mg31m1-opublikovani-rezultati-issledovaniya-o-t>
35. Отношение населения к российским НКО на протяжении 15 лет: что меняется, а что остается неизменным? // Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора. 2024. URL: <https://grans.hse.ru/news/890514859.html>
36. Оценка внешней среды развития НКО // Пульс НКО. 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HvW85tEbFagn9czW-2U7NOgT8owDPrms/view>
37. Оценка уровня организационного развития НКО // НИУ ВШЭ. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1g851gNVK9SNdg8fmEljFt1nofBEQb9KY/view>
38. Оценка уровня организационного развития НКО // Пульс НКО. НИУ ВШЭ. 2021. URL: https://drive.google.com/file/d/1MMWcuw2opTijz_Y0XQ2l0ltNRh_SK7S0/view
39. Почему о вас не слышно? И как это срочно поправить? // Медиашкола НКО. 2025. URL: <https://schoolnko.ru/pochemu-o-vas-ne-slyshno-i-kak-eto-srochno-ispravit/>
40. Практики работы НКО с волонтерами // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2025/09/analiticheskaya-zapiska.-praktiki-raboty-nko-s-volonterami-2025.pdf>
41. Преемственность в НКО // Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2023. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/4e6/cuz533byu6t6cn522fd1rl9dpphl896n.pdf>
42. Профессионализация и «молодая кровь»: как изменились НКО за 30 лет // Агентство социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/09/20/professionalizacziya-i-molodaya-krov-kak-izmenilis-nko-za-30-let/>

43. Прошлый год стал переломным для российской благотворительности. Рост сборов резко замедлился и не покрыл даже инфляцию // Если быть точным. 2023. URL: <https://tochno.st/materials/proshlyy-god-stal-perelomnym-dlya-rossiyskoy-blagotvoritelnosti-rost-sborov-rezko-zamedlilsya-i-ne-pokryl-dazhe-inflyatsiyu>
44. Рейтинг регионов по масштабу некоммерческого сектора, 2022 — Аналитика // RAEX. 2022. URL: <https://raex-rr.com/NKO/Region-nko/Region-nko-size/2022/analytics/>
45. Роль руководителя НКО в TACI-мире: антикризисные тренды // НКО Кухня. 2023. URL: <https://ngokitchen.ru/materials/rol-rukovoditelya-nko-v-taci-mire-antikrizisnye-trendy/>
46. Россия — территория равнодушия // Аналитический обзор ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossija-territorija-neravnodushija>
47. С какими трудностями сталкивается сектор НКО — и как он учится их преодолевать // Медиашкола НКО. 2025. URL: <https://schoolnko.ru/s-kakimi-trudnostyami-stalkivaetsya-sektor-nko-i-kak-on-uchitsya-ih-preodolevat/>
48. Скокова Ю. Российские НКО «замерли» на среднем уровне организационного развития: что показал третий год наблюдений «Пульса НКО». 2025. URL: <https://givingjournal.ru/2025/10/07/rossijskie-nko-zamerli-na-srednem-urovne-organizacionnogo-razvitija-chto-pokazal-tretij-god-nabljudenij-pulsa-nko/>
49. Скокова Ю., Краснопольская И., Корнеева И. НКО Москвы: статистический портрет и оценка состояния. НИУ ВШЭ. Москва. 2021. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/485232508.pdf>
50. Слёт НКО регионов ПФО «Большие перспективы малых территорий» // Дом народного единства. 2025. URL: <https://xn----8sbfgbfw2ane3bm.xn--plai/events/slyot-nko-regionov-pfo-bolshie-perspektivy-malyh-territorij-2/>
51. «Стратегия ресурсной поддержки НКО Приволжья»: итоги проекта // Ассоциация Служение. 2024. URL: <https://sluzhenye-nn.ru/2024/strategiya-resursnoy-podderzhki-nko-privolzhyia-itogi-proekta/>
52. Студенческая активность в НИУ ВШЭ. Эмоциональная составляющая волонтерской деятельности // НИУ ВШЭ. 2022. URL: <https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/687902771.pdf>
53. Тарасенко А. Е. Между общественным спросом и финансовой поддержкой предпринимателей: развитие некоммерческого сектора в

- сравнительной перспективе. СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге. 2010. URL: https://eusp.org/sites/default/files/archive/M_center/M_15_10.pdf
54. ТОП-6 проблем НКО: нужно решить, чтобы «сохранить кислород» // Совет при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека. 2022. URL: http://www.president-sovet.ru/presscenter/news/top_6_problem_nko_nuzhno_reshit_chtoby_sokhranit_kislород/
55. Управление НКО в эпоху перемен: приоритеты и вызовы // Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2025. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/0f3/c5tggyygipnv89idz5c6gix38vjk68e.pdf>
56. Филантропы, бизнес, государство: как меняется благотворительность в России // Frank RG. 2025. URL: <https://frankrg.com/news/filantropy-biznes-gosudarstvo-kak-menyaetsya-blagotvoritelnost-v-rossii>
57. Фонд «Нужна помощь»: 35% благотворительных организаций могут не пережить кризис из-за коронавируса // Такие дела. 2020. URL: https://takiedela.ru/news/2020/04/24/riski_nko/
58. Фрейк Н. В. Инфраструктура филантропии в России // Аналитический обзор исследований. Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2021. URL: [Freik_N_Infrastruktura_filantropii.pdf](https://fondpotanin.ru/upload/iblock/0f3/c5tggyygipnv89idz5c6gix38vjk68e.pdf)
59. Что считать доказательствами эффективности НКО: мнение экспертов // Агентство социальной информации. 2025. URL: <https://asi.org.ru/2025/01/23/что-считать-доказательствами-эффективности-nko-mnenie-ekspertov/>
60. «Это естественный отбор». С начала 2022 года в России закрылось больше двух тысяч НКО // Такие дела. 2024. URL: <https://takiedela.ru/notes/nko-v-rf/>
61. Digital for Good: A Global Study on Emerging Ways of Giving // Indiana University Indianapolis, 2023. URL: <https://globalindices.indianapolis.iu.edu/additional-research/digital-for-good/>
62. Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good // PHILEA, 2024. URL: <https://philea.issueab.org/resource/futures-philanthropy-anticipation-for-the-common-good.html>
63. Global Philanthropy Tracker // Indiana University Indianapolis, 2023. URL: <https://globalindices.indianapolis.iu.edu/tracker/>

64. Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices // Leading with Intent. 2021. URL: <https://leadingwithintent.org/>
65. No strings attached? Making sense of flexible financing in philanthropy // OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy_0264b47f-en.html
66. Nourbese Flint. Rethinking nonprofit infrastructure for a new era // Candid, 2025. URL: <https://candid.org/blogs/rethinking-nonprofit-infrastructure-boosts-adaptability-volatile-new-era/>
67. Philanthropy for Social and Emotional Learning. Results from a global survey on interventions to develop and measure social and emotional skills // OECD, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/philanthropy-for-social-and-emotional-learning_bc4be62c/d6f79b3f-en.pdf
68. Private Philanthropy for Development — Second Edition // OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/private-philanthropy-for-development-second-edition_cdf37f1e-en.html
69. Promoting youth volunteering and civic service engagement A stocktake of national programmes across OECD countries // OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/promoting-youth-volunteering-and-civic-service-engagement_84e6995e/39659e6a-en.pdf
70. Rien van Gendt. Philanthropy Back to the Drawing Board. Shaping a Future Agenda // PHILEA, 2023. URL: <https://philea.eu/insights/publications/philanthropy-back-to-the-drawing-board/>
71. Collaborative giving // Rockefeller Philanthropy Advisors, 2016. URL: <https://www.rockpa.org/guide/collaborative-giving/>
72. Sheerke A. The Future of Philanthropy Trends, 2024. URL: <https://www.abhijeetshirke.in/future-of-philanthropy-trends/>
73. The Global Philanthropy Environment Index GPEI, 2025. URL: <https://globalindices.indianapolis.iu.edu/environment-index/>
74. What's Next for Corporate Philanthropy Finding a New Paradigm // Monitor Institute by Deloitte, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/programs/monitor-institute/articles/corporate-philanthropy.html>

75. What's Next for Philanthropy in the 2020s Seeing Philanthropy in a New Light // Monitor Institute by Deloitte, 2021. URL: <https://www.barrafoundation.org/wp-content/uploads/2023/02/Whats-Next-for-Philanthropy-Monitor-Institute-Report.pdf>
76. World Giving Report, 2025. URL: <https://www.worldgivingreport.org/>
- 77.11 Trends in Philanthropy for 2025 // Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy, 2025. URL: <https://johnsoncenter.org/blog/11-trends-in-philanthropy-for-2025/>

Приложения

Приложение 1. Список экспертов, принявших участие в интервью

1. **Алейниченко Эльвира Родионовна**, руководитель Центра управления социальных инноваций GrantRafting
2. **Богданова Юлия Геннадьевна**, руководитель направления КСО компании «Кепт»
3. **Верба Евгения Карловна**, исполнительный директор Ассоциации «Служение»
4. **Гарифулина Эльвира Шамильевна**, кандидат социологических наук, исполнительный директор БФ «Абсолют-Помощь», генеральный директор БФ «Свет»
5. **Дроздова Ольга Юрьевна**, руководитель проектов Агентства социальной информации
6. **Коротеева Оксана Васильевна**, директор Научно-образовательного центра «Общественно-государственное взаимодействие, некоммерческий сектор и социальное предпринимательство» ИГСУ РАНХиГС
7. **Краснопольская Ирина Игоревна**, PhD, ведущий исследователь Лаборатории социальных исследований и аналитики «ВЕР.СИА ЛАБ»
8. **Лапонова Галина Владимировна**, генеральный директор Фонда Тимчеко
9. **Маковецкая Светлана Геннадьевна**, директор Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ), Председатель комиссии по институтам гражданского общества Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека
10. **Орачева Оксана Ивановна**, кандидат исторических наук, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина
11. **Спивак Александр Михайлович**, председатель Совета Национального фонда защиты детей от жестокого обращения
12. **Щетинина Елена Владимировна**, операционный директор Фонда целевого капитала «Истоки»