



СИБИРСКИЙ ЦЕНТР  
ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ

Некоммерческое партнерство «Информационно-Аналитический Центр  
Развития Гражданских Инициатив» (ИПА «ИНА-Центр»)

ООО «Компания «Процесс Консалтинг»

Межрегиональный общественный фонд  
«Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив» (МОФ СЦПОИ)

# Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России

2020г.

# Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России

## Оглавление

Введение.....	3
Задачи оценки .....	3
Методология .....	3
Результаты оценки.....	5
Самые влиятельные .....	5
Больше не «ресурсные центры» .....	6
Миссии влиятельных инфраструктурных НКО: что общего?.....	8
Инфраструктурные НКО: «профили» деятельности .....	9
Влияние инфраструктурных организаций на развитие НКО .....	10
Ресурсы для НКО .....	10
Социальные технологии .....	11
Обучение .....	12
Консультирование.....	12
Публикации.....	13
Исследования.....	14
«Сетестроительство», налаживание взаимодействий между НКО .....	14
Степень влияния инфраструктурных организаций на развитие НКО-сектора.....	15
Влияние инфраструктурных организаций на окружение НКО.....	18
Взаимодействие с государственными структурами .....	19
Взаимодействие с бизнесом .....	21
Взаимодействие со СМИ .....	22
Степень влияния инфраструктурных организаций на окружение НКО-сектора .....	22
Масштабы влияния инфраструктурных организаций .....	23
Развитие инфраструктурных НКО .....	25
Наращивание собственной экспертизы.....	25
От одной НКО к группе компаний .....	25
Взаимодействия между инфраструктурными НКО .....	25
Основные итоги или «продолжение следует» .....	29
Вместо заключения (от авторов идеи исследования) .....	31
Приложение 1. Какие организации (люди) были названы в числе самых влиятельных.....	34

## Введение

По мере развития гражданского общества в России на протяжении последних 25 лет развивалась его инфраструктура - совокупность учреждений и систем, обеспечивающих функционирование институтов гражданского общества. Важной частью этой инфраструктуры стали некоммерческие организации, которые сделали существенный вклад не только в решение значимых социальных проблем, но и в развитие гражданского общества как такового. Для некоторых из них именно развитие гражданского общества было и остается основной целью, поэтому такие организации часто называют инфраструктурными. Особое место среди этих организаций занимают НКО, которые создавались в свое время как «ресурсные центры» (РЦ) и за время своего существования трансформировались в институты развития. Они прошли большой путь и накопили уникальный опыт, который сегодня требует анализа и осмысления.

Уроки, которые можно извлечь из опыта устойчивых российских инфраструктурных НКО могут оказаться полезными для всех, кто так или иначе участвует в развитии гражданского общества в стране – благотворительных фондов и социально-ориентированных НКО; государственных и муниципальных учреждений социальной сферы; социально ответственных бизнес-организаций; вновь создаваемых «ресурсных центров». Результаты анализа опыта устойчивых российских инфраструктурных НКО также могут быть использованы при формировании государственной политики в сфере развития гражданского общества и поддержки социально-ориентированных НКО на местном, региональном и федеральном уровнях.

Настоящая оценка была проведена Некоммерческим партнерством «Информационно-Аналитический Центр Развития Гражданских Инициатив» (НП «ИНА-Центр») в партнерстве с ООО «Компания «Процесс Консалтинг» и Межрегиональным общественным фондом «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив» в период с июня 2019 по январь 2020 гг. Финансирование работ осуществлялось из собственных средств НП «ИНА-Центр».

## Задачи оценки

По результатам данной оценки необходимо было дать ответы на следующие вопросы:

1. Какие российские НКО оказали наибольшее влияние на развитие НКО-сектора в России? Как они развивались? Какими были основные вехи в их развитии? Что было общего и в чем заключались отличия в их развитии?
2. Какое влияние оказали ведущие инфраструктурные некоммерческие организации на развитие НКО-сектора в России? Насколько значимым было это влияние и от каких факторов оно зависело? Каковы были механизмы этого влияния?

## Методология

При определении методологии настоящей оценки необходимо было принять во внимание следующее:

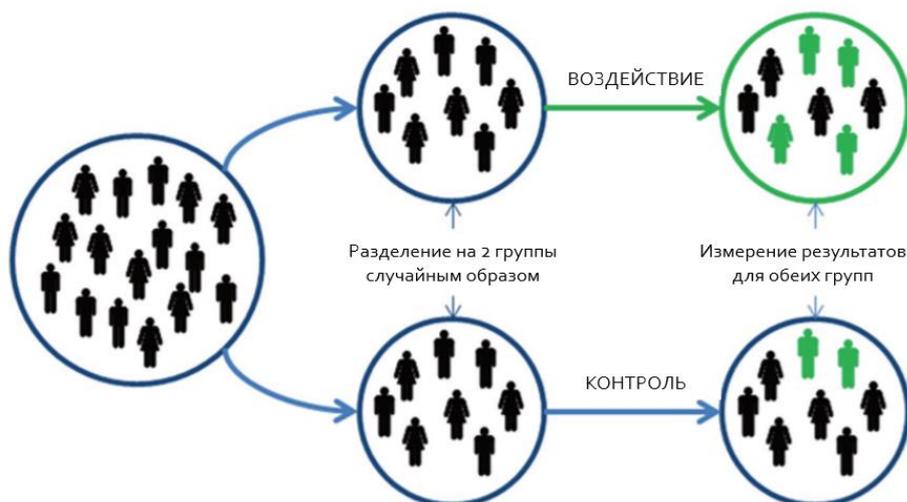
1. *Продолжительность воздействия.* Речь шла об анализе воздействия, которое осуществлялось на протяжении четверти века. Оценка должна была производиться в ретроспективе. Значительную часть важной для проведения оценки информации надо было восстанавливать на основании воспоминаний людей. С высокой

степенью вероятности часть информации могла попросту оказаться недоступной (утерянной).

2. *Влияние многих факторов.* За 25 лет в нашей стране произошло очень много событий, которые существенным образом повлияли на развитие НКО-сектора (как положительно, так и отрицательно). Выделить влияние инфраструктурных НКО на этом фоне весьма непросто.
3. *Нелинейность и сложность причинно-следственных связей.* Нам предстояло проанализировать процессы, происходившие в сложной динамической системе. С самого начала было очевидно, что придется иметь дело с очень сложными и нелинейными связями между воздействием и его результатами.
4. *Косвенные признаки.* В силу особенностей объекта оценки и всех вышеперечисленных причин судить о влиянии предстояло, в значительной мере, лишь по косвенным признакам.

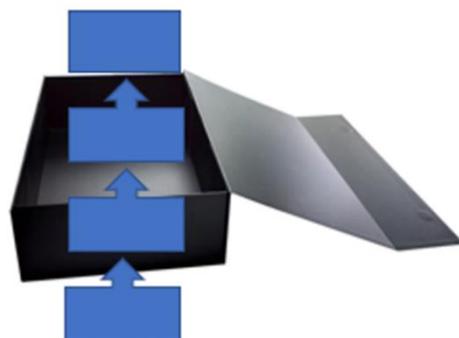
Как известно, для оценки влияния могут использоваться две разные стратегии.

Одна из них основана на сравнении. Состояние объекта воздействия сравнивается с состоянием абсолютно идентичного объекта, находящегося точно в таких же условиях, но воздействию не подвергавшегося. Так при клинических испытаниях лекарств о воздействии нового препарата судят, сравнивая состояние экспериментальной группы пациентов, принимавших этот препарат, с состоянием контрольной группы аналогичных пациентов, которая этот препарат не принимала.



В нашем случае для реализации такого подхода нужно было бы сравнивать развитие НКО-сектора в ситуации, когда на него влияли инфраструктурные организации, с развитием НКО-сектора в ситуации, когда такого влияния не было, а все остальные факторы были идентичными. Очевидно, что реализовать такой подход на практике было бы крайне проблематично.

Поэтому мы придерживались другой стратегии, которая заключается в анализе цепочек причинно-следственных связей, своеобразном раскрытии «черного ящика». Так, например, мы выяснили, что одна из инфраструктурных организаций была привлечена к разработке нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность НКО, на уровне своего региона. Значительная часть предложений этой организации вошла в



итоговый документ, который был принят в регионе. В дальнейшем был принят аналогичный документ на федеральном уровне. Авторы регионального документа обнаружили, что он был взят за основу при разработке федерального. Сделать это было несложно, т.к. в федеральном документе было много заимствований из регионального. Таким образом, в данном случае можно констатировать влияние региональной инфраструктурной организации на формирование не только региональной, но и федеральной нормативно-правовой базы деятельности НКО.

Для проведения оценки мы решили выбрать те инфраструктурные организации, которые (а) оказали наиболее существенное влияние на развитие НКО-сектора и (б) создавались и, по крайней мере, какое-то время функционировали как «ресурсные центры».

Для того, чтобы выбрать такие организации, мы обратились к экспертам в данной сфере - людям, хорошо осведомленным о развитии НКО-сектора. При этом использовался метод «снежного кома»<sup>1</sup>.

Данная оценка включала индивидуальные полуструктурированные интервью с лидерами наиболее влиятельных инфраструктурных НКО; индивидуальные интервью с экспертами в сфере развития НКО-сектора<sup>2</sup>; анкетирование лидеров наиболее влиятельных инфраструктурных НКО<sup>3</sup>; анкетирование лидеров ресурсных центров из разных регионов России<sup>4</sup>.

МОФ «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» являлся инициатором и заказчиком оценки. При этом он также оказался в числе объектов оценки – наиболее влиятельных инфраструктурных организаций. В принципе, в такой ситуации мог возникнуть конфликт интересов: заказчик, с одной стороны, заинтересован в непредвзятой оценке, а, с другой стороны, хотел бы свою организацию представить в выгодном свете. Выбранная методология, привлечение внешнего консультанта и многократные публичные обсуждения отчета до его публикации свели риск возникновения конфликта интересов к минимуму.

Оценка носила разведочный характер: она позволила лучше понять ситуацию в интересующей нас сфере, сформулировать ряд обоснованных предположений и наметить возможные направления дальнейших исследований.

## Результаты оценки

### Самые влиятельные

В общей сложности наши респонденты назвали 58 инфраструктурных некоммерческих организаций, оказавших существенное влияние на развитие НКО-сектора в России<sup>5</sup>. Нас интересовали ресурсные центры, поэтому по ходу интервью нам приходилось уточнять свой запрос. Однако, мы решили включить в настоящий отчет все организации, которые были названы. Интересно, что в некоторых случаях вместо названия организации нам

---

<sup>1</sup> Метод основан на том, что почти каждый представитель целевой группы может назвать еще одного или нескольких человек, которые в эту группу входят. Поэтому сначала интервьюеры специальными методами ищут первых респондентов, а те, в свою очередь, подсказывают, кого еще можно опросить. В результате число опрошенных растет, как снежный ком.

<sup>2</sup> 4 человека.

<sup>3</sup> В их число вошли 9 организаций, выявленных в рамках данной оценки.

<sup>4</sup> В число респондентов вошли участники рабочей встречи представителей ресурсных центров в Новосибирске 26-27 сентября 2019 года (всего 31 человек).

<sup>5</sup> См. Приложение 1.

говорили имя лидера или название города где организация расположена. В списке они так и обозначены. Не думаем, что из этого можно делать какие-то далеко идущие выводы, но сам факт нам показался любопытным.

Число упоминаний организаций варьировало от 1 до 12. На тот момент мы опросили 12 экспертов. Мы решили сосредоточиться на организациях, которые упоминались в 50% случаев или более (6 или более раз). Кстати, при упоминании всех этих организаций использовались их названия. Таких организаций оказалось 9<sup>6</sup>. По ходу интервьюирования руководителей этих организаций мы провели еще одно интервью с экспертом в сфере развития НКО-сектора, которое подтвердило наш выбор. Таким образом, в частности, выявились 2 организации, которые назвали все опрошенные эксперты (13 упоминаний).

Вот перечень НКО, которые, по мнению опрошенных, оказали наибольшее влияние на развитие НКО-сектора (в скобках указано число упоминаний):

- Архангельский центр социальных технологий «Гарант» (Архангельск) (13)
- Сибирский центр поддержки общественных инициатив (Новосибирск) (13)
- КАФ (Москва) (10)
- Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ» (Пермь) (9)
- Центр развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург) (9)
- Нижегородская Ассоциация неправительственных некоммерческих организаций «Служение» (Нижний Новгород) (8)
- Благотворительный Фонд развития города Тюмени (8)
- Альянс фондов местных сообществ Пермского края (Пермь) (7)
- Агентство социальной информации (Москва) (6)

Все эти организации работают достаточно давно. Средний возраст НКО из вышеприведенного списка составляет без малого 21 год. При этом 7 из 9 организаций работают более 20 лет. Естественно, во всех этих организациях в полный рост стоит вопрос смены поколений.

География наиболее влиятельных организаций достаточно широка. Лишь 2 из них находятся в Москве. Остальные расположены в административных центрах субъектов РФ, причем 2 из них находятся в Перми.

*Выводы:*

- *Самое существенное влияние на развитие НКО-сектора оказали те организации, которые работают давно (в среднем более 20 лет).*
- *Все наиболее влиятельные организации находятся в крупных городах в разных регионах России (Москва, Санкт-Петербург, Северо-Запад, Сибирь, Урал, Поволжье).*

## **Больше не «ресурсные центры»**

Как уже было сказано выше, мы намеревались оценить влияние т.н. «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора. Первое, с чем мы столкнулись в беседах с лидерами наиболее влиятельных организаций: никто из них не считает свою НКО на данный момент

---

<sup>6</sup> В числе наиболее влиятельных по результатам нашего опроса оказалась еще одна организация - Южный региональный ресурсный центр (Краснодар) (7 упоминаний), которая закрылась в ноябре 2014 года.

«ресурсным центром». Большинство опрошенных сказали, что, если их организация и работала как РЦ, то это было очень давно. Возможно, какие-то функции РЦ у них и сохранились, но деятельность всех организаций определенно вышла за рамки того, что принято называть РЦ.

Что такое «ресурсный центр»?

Короткое определение: «место, где предоставляются информация, оборудование и поддержка<sup>7</sup>».

Чуть более развернутое определение: «учреждение, в котором имеется информация, оборудование, можно получить рекомендации и пройти обучение представителям той или иной клиентской группы<sup>8</sup>».

Чем же являются сегодня организации, оказавшие существенное влияние на развитие НКО-сектора? Приведем перечень терминов, которые использовались нашими респондентами:

- Инфраструктурная организация
- Институт развития
- Ресурсная организация
- Фонд местного сообщества
- Центр активных людей
- Центр общественного развития
- Центр поддержки НКО
- Центр развития некоммерческих организаций
- Центр развития филантропии

Почему больше не ресурсный центр?

Мнения экспертов:

- «Ресурсный центр для НКО – это организация, ориентированная на оказание разного рода услуг: консультации, обучение, техническая помощь, библиотека. У РЦ очень ограничены развивающая и мобилизующая функции. Клиентской базой РЦ являются исключительно НКО. Это – старорежимно!».
- «Мне не очень нравится словосочетание РЦ. Это, на мой взгляд, больше относит нас к финансово-имущественному аспекту поддержки. Я не вкладывала бы в словосочетание РЦ все другие виды поддержки. Просто на момент создания института не было другого термина. Если и оставлять это название, то оно должно быть наполнено другим смыслом».

*Выводы:*

- *Наиболее влиятельные «ресурсные центры» уже давно вышли за традиционные рамки деятельности РЦ и перестали быть таковыми.*

---

<sup>7</sup> <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/resource-centre>

<sup>8</sup>

[https://social\\_work.academic.ru/523/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BD%D1%8B%D0%B9%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80](https://social_work.academic.ru/523/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BD%D1%8B%D0%B9%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80)

- Ведущие инфраструктурные НКО по-разному называют ту категорию организаций, к которой они относятся. Согласия между ними по этому поводу нет, и вряд ли его достижение возможно в ближайшее время.
- Термины «инфраструктурная НКО» или «инфраструктурная организация» более точно характеризуют бывшие «ресурсные центры». Поэтому в дальнейшем в рамках данной оценки мы будем называть их именно так.

## Миссии влиятельных инфраструктурных НКО: что общего?

Анализ формулировок миссий 8<sup>9</sup> инфраструктурных НКО, опубликованных на их сайтах, показал, что в этих формулировках много общего (см. Рис. 1). Красным выделены те компоненты которые упоминались чаще всего – в 6 случаях из 8 (75%) или в 5 случаях из 8 (63%).

**Рис. 1. Компоненты миссий влиятельных инфраструктурных НКО (число упоминаний).**



<sup>9</sup> У одной из организаций нет компактной формулировки миссии.

Вывод:

Наиболее влиятельные инфраструктурные НКО объединяет:

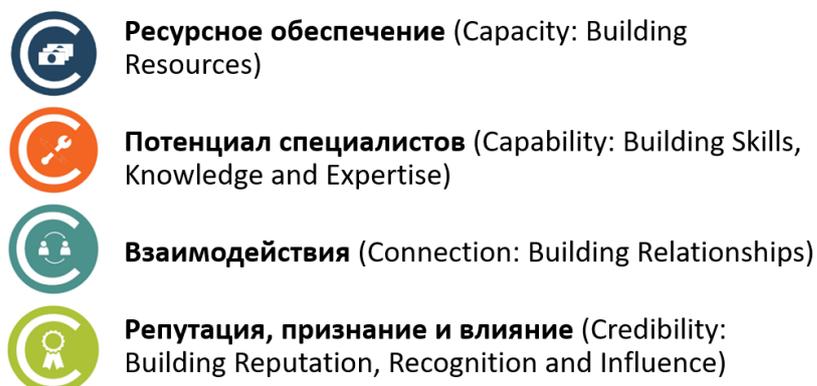
- Ориентация на решение социально значимых проблем
- Приоритетность НКО и НКО-сектора в качестве целевой группы
- Направленность на поддержку общественных инициатив
- Стремление к координации, объединению, согласию
- Ценности гражданского общества

## Инфраструктурные НКО: «профили» деятельности

Деятельность всех инфраструктурных НКО носит комплексный характер. При этом может иметь место специализация: отдельные направления деятельности могут быть более приоритетными по сравнению с другими. Так, например, ЦРНО (Санкт-Петербург) особое внимание уделяет обучению, а АСИ (Москва) – информационно-просветительской деятельности.

Для анализа деятельности инфраструктурных НКО мы использовали модель 4С, предложенную WINGS для инфраструктурных организаций филантропии<sup>10</sup> (рис.2). Модель оказалась релевантной и для инфраструктурных НКО.

**Рис.2 Модель 4С: что развивают инфраструктурные организации филантропии**



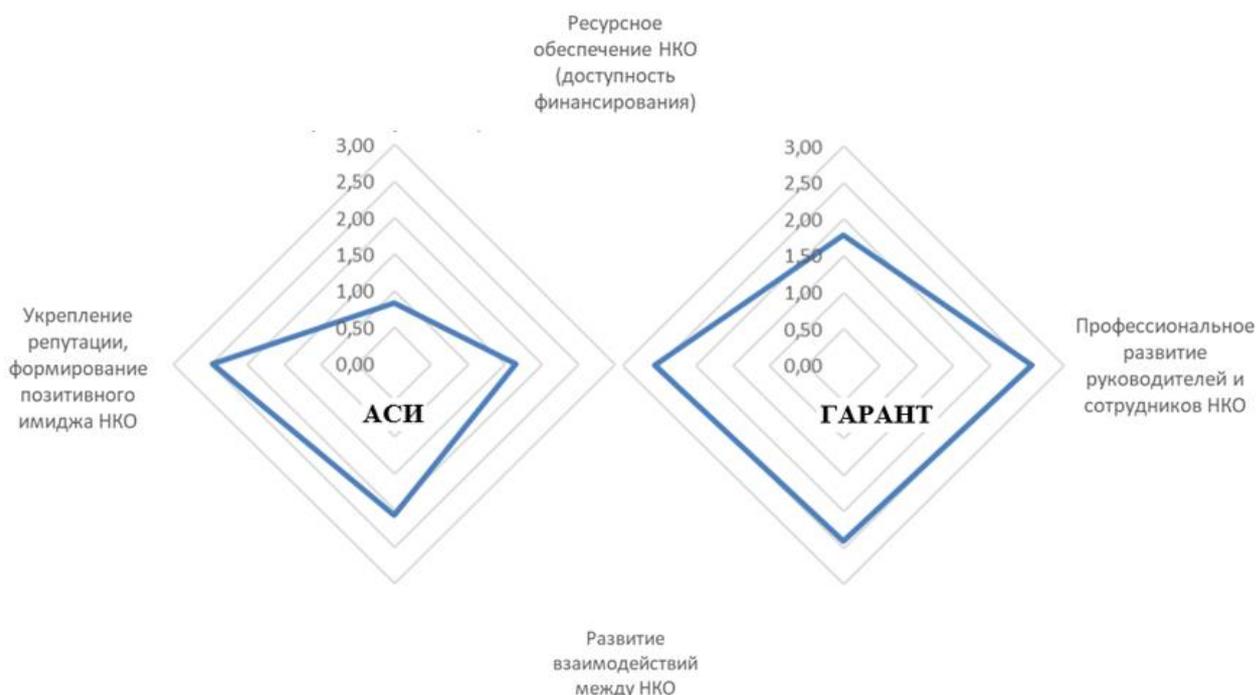
Согласно данной модели, в деятельности любой инфраструктурной организации есть 4 составляющие: ресурсное обеспечение, развитие потенциала, выстраивание взаимоотношений и формирование репутации, обеспечение признания и поддержка влияния. Название модели 4С образовано по первым буквам английских названий каждого из направлений: *Capacity, Capability, Connection, Credibility*.

Модель позволяет представить «профиль» деятельности инфраструктурной организации с учетом приоритетности направлений. Причем такой «профиль» можно сформировать и как видение самой организации, и как восприятие организации со стороны.

На рис.3 показаны «профили» АСИ и Центра «Гарант» в восприятии ресурсных центров-участников рабочей встречи в Новосибирске. Несложно заметить, что у АСИ, более приоритетным является направление «Репутация, признание и влияние», а у Центра «Гарант» это направление столь же выражено как «развитие потенциала» и «взаимодействия».

<sup>10</sup> <https://www.wingsweb.org/page/philinfrastructure>

Рис. 3. Профили деятельности инфраструктурных НКО (взгляд со стороны)



### Влияние инфраструктурных организаций на развитие НКО

*«Ты помнишь, как все начиналось –  
Все было впервые и вновь.  
Как строили лодки, и лодки звались  
Вера, Надежда, Любовь.»  
А.Макаревич*

Истории, о которых пойдет речь в этом разделе, замечательны тем, что они рассказаны людьми, которые не просто помнят, как все начиналось 25 лет тому назад. Они сами были теми, кто все начинал. Многие из того, что когда-то создавалось с чистого листа, сегодня стало привычным и даже обыденным. Знать о том, кто и как начинал, важно хотя бы потому, что история развития НКО-сектора – часть истории нашей страны.

#### Ресурсы для НКО

Инфраструктурные НКО (в то время «ресурсные центры») были первыми, кто освоил технологию **проведения грантовых конкурсов**. Само понятие грантового конкурса 25 лет тому назад было совершенно новым. Зарубежные доноры вложились в развитие соответствующего потенциала, а затем доверили администрирование грантовых конкурсов российским НКО. Накопленный инфраструктурными НКО опыт в дальнейшем помог внедрить конкурсные механизмы финансирования НКО в самых разных сферах. Внедрение таких механизмов сопровождалось разработкой соответствующей нормативно-правовой базы, описанием политик и процедур, обучением специалистов. Вклад инфраструктурных НКО здесь - очень существенный. Большой интерес к этой сфере остается и сегодня, свидетельство чему - популярность Российской школы грантмейкинга, организатором которой в последние годы является архангельский «Гарант». В проведении Школы принимают активное участие представители многих ведущих инфраструктурных НКО.

*Содействие формированию новых источников финансирования для НКО* – другая важная сфера, где ведущие инфраструктурные организации были пионерами. Например, московский КАФ сделал существенный вклад в *развитие частной и корпоративной (в том числе, крупной) благотворительности* и продолжает сегодня активно работать в этом направлении. Важным элементом инфраструктуры филантропии в нашей стране стали Фонды местных сообществ (ФМС). Два из них<sup>11</sup>, согласно результатам нашего опроса, оказались в числе самых влиятельных инфраструктурных НКО. Первые ФМС были созданы при поддержке КАФа, который и сегодня продолжает эту программу. Их дальнейшее развитие поддержали и другие инфраструктурные НКО.

Помощь НКО в выстраивании *систем привлечения средств* оказывали все без исключения инфраструктурные организации, проводя консультации и обучение (см. ниже). В качестве примера массового мероприятия в этой сфере можно привести международную практическую конференцию "Белые ночи фандрайзинга", организатором которой является петербургский Центр развития некоммерческих организаций. В июне 2021 года состоится уже 12-я конференция<sup>12</sup>.

За прошедшие 25 лет *инфраструктурные организации сделали очень существенный вклад в обеспечение ресурсной поддержки НКО.*

### Социальные технологии

Под социальной технологией понимается процесс целенаправленного воздействия на социальный объект (совокупность приемов, методов и последовательность этапов), применяемый для достижения поставленных целей в процессе социального развития и решения социальных проблем<sup>13</sup>. Социальные технологии существуют во всех сферах деятельности НКО, в частности, к ним можно отнести технологии проведения грантовых конкурсов и технологии привлечения средств, о которых уже упоминалось выше.

Все инфраструктурные НКО начинали с освоения и применения зарубежных социальных технологий. Естественно, их приходилось адаптировать с учетом местных условий.

Накопив некоторый опыт, инфраструктурные НКО стали разрабатывать и адаптировать собственные технологии, а затем приступили к их описанию и тиражированию. Несколько респондентов отметили, что при этом они следовали принципу *«Сделай своими руками, и только потом имеешь право рассказывать об этом другим»*.

Многие эффективные социальные технологии, предложенные инфраструктурными организациями, с течением времени становились «народными» (авторство вообще не упоминалось). Случалось, что оно приписывалось кому-то другому. Примером такой технологии является «Ярмарка некоммерческих организаций», придуманная и апробированная в 1996-97 гг., а затем описанная в 1998 году новосибирским СЦПОИ<sup>14</sup>. Технология оказалась очень эффективной, её стали использовать по всей стране. К началу 2000 годов про авторов технологии практически не вспоминали, а в 2005 «Ярмарку НКО» уже называли «привнесённой западной технологией<sup>15</sup>», причем сделано это было специалистом Южного регионального ресурсного центра.

Все ведущие инфраструктурные организации ориентированы на активную безвозмездную передачу технологий по схеме: «вспахать - сделать самим – передать». Имеется в виду

---

<sup>11</sup> Благотворительный фонд развития города Тюмени и Альянс фондов местных сообществ Пермского Края

<sup>12</sup> <http://fr.crno.ru/>

<sup>13</sup> Осипов Е.М. Социальные технологии в межсекторном взаимодействии // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2005. № 4. С. 15-19.

<sup>14</sup> <https://scisc.ru/article/yarmarki-nekommercheskih-organizatsij-1998/>

<sup>15</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-tehnologii-i-devatelnosti-nekommercheskih-organizatsiy/viewer>

подготовка почвы, самостоятельная апробация социальной технологии, её описание и передача. *За 25 лет инфраструктурные организации разработали и распространили сотни эффективных социальных технологий.*

### Обучение

Поначалу сотрудники инфраструктурных организаций учились у зарубежных специалистов. Они начинали преподавать сами, активно осваивали интерактивные методы обучения, наращивали собственные «тренерские навыки». Спрос на обучение был большой, появилась задача подготовки специализированных кадров – тренеров (людей, владеющих интерактивными методами обучения, способных самостоятельно разрабатывать учебные программы и проводить обучение). Появление собственных тренеров позволило предоставлять обучающие услуги значительному числу людей. Тем более, что многие тренеры, поначалу занимавшихся обучением факультативно, приняли решение сделать это своей профессией.

Во многих случаях подготовка тренеров сопровождалась передачей им тренингов «под ключ»: люди осваивали навыки преподавания и получали пакеты методических материалов, позволявшие им проводить качественные краткосрочные курсы по нескольким темам.

Все инфраструктурные организации проводили и продолжают проводить «Школы НКО», на которых рассматриваются различные аспекты жизни некоммерческих организаций и управления ими.

Новое направление в деятельности инфраструктурных организаций – онлайн-обучение, элементы которого присутствуют у всех. При этом не у всех оно развивается одинаково активно, поскольку требует наличия технологической базы, специфических знаний и навыков. Онлайн-обучение является одним из приоритетных направлений деятельности для петербургского Центра развития некоммерческих организаций<sup>16</sup>.

Приблизительные подсчеты показывают, что в обучающих мероприятиях, организованных ведущими инфраструктурными организациями за прошедшие 25 лет, приняли участие сотни тысяч людей. *Инфраструктурные организации сделали очень существенный вклад в профессиональное развитие некоммерческих организаций и их партнеров, а также в создание кадров профессиональных тренеров.*

### Консультирование

В отличие от обучения консультирование направлено на содействие клиентам инфраструктурных организаций в решении стоящих перед ними конкретных задач.

Первые консультации, которые начали оказывать ресурсные центры, касались написания заявок и базовых вопросов создания НКО. Позже появились новые темы – управление и организационное развитие, оценка программ и проектов, фандрайзинг, GR, PR и коммуникации, внедрение социальных технологий, цели устойчивого развития и другие. Развитие тематики консультаций неразрывно связано с накоплением инфраструктурными организациями соответствующего опыта и развитием у них навыков консультирования. Многие консультации становились продолжением обучения. Принцип «сначала делаем сами, потом – помогаем другим» здесь тоже применялся.

Для многих инфраструктурных организаций консультирование является приоритетным направлением деятельности. Так, например, пермский Альянс фондов местных сообществ

---

<sup>16</sup> <https://stepik.org/org/cmo>

с помощью консультаций помогает создавать устойчивые фонды местных сообществ в малых городах и сельских поселениях Пермского края. Другая пермская организация Центр ГРАНИ осуществляет консультирование в следующих сферах<sup>17</sup>:

- Модернизация социальной сферы и административная реформа
- Независимая оценка качества работы учреждений социальной сферы
- Оценка качества государственного управления, оценка регулирующего воздействия
- Обеспечение участия общественности в публичном управлении
- Социальное предпринимательство
- Общественный контроль

В последние годы все чаще инфраструктурные организации привлекаются для консультаций по социально-значимым вопросам государственными структурами и бизнес-компаниями.

По мере накопления ими практического опыта консультации инфраструктурных организаций становятся все более ценными для клиентов.

*За прошедшие 25 лет инфраструктурные организации оказали огромное число консультационных услуг и помогли в решении практических задач, возникающих перед инициативными группами, некоммерческими организациями, государственными и бизнес-структурами в связи с развитием НКО-сектора.*

### Публикации

С самого начала своей деятельности все ресурсные центры занимались информированием и просвещением по вопросам развития НКО-сектора. НКО могли бесплатно получить публикации по разным вопросам. В момент создания первых ресурсных центров, о которых идет речь в данном отчете, в нашей стране еще не было интернета. Потом в течение достаточно продолжительного времени доступ к интернету был существенно ограничен за пределами больших городов. Поэтому на протяжении длительного времени публикации осуществлялись на бумаге. Многие инфраструктурные организации завели собственные периодические издания. Так, новосибирский СЦПОИ с 1998 года издавал журнал «Эффект присутствия<sup>18</sup>», а нижегородское Служение издает альманах «ОтЛИЧНОЕ дело».

С развитием интернета публикации инфраструктурных организаций, в основном, перекочевали на сайты, где сейчас можно найти целые библиотеки с самыми разными материалами. В качестве примеров таких библиотек можно привести сайты петербургского ЦРНО<sup>19</sup> или архангельского Гаранта<sup>20</sup>. Особо надо отметить широко известный и авторитетный электронный журнал о благотворительности «Филантроп<sup>21</sup>», который издается московским КАФом. Полезные материалы есть в открытом доступе на сайтах всех инфраструктурных организаций.

Отдельная тема – публикация книг и пособий. Инфраструктурные организации подготовили и издали десятки книг по тематике НКО. Эта работа продолжается и сегодня.

---

<sup>17</sup> <http://grany-center.org/content/uslugi>

<sup>18</sup> [http://scisc.ru/art\\_cat/biblioteka/zhurnal-e-ffekt-prisutstviva/](http://scisc.ru/art_cat/biblioteka/zhurnal-e-ffekt-prisutstviva/)

<sup>19</sup> <http://www.crno.ru/skachat1/materialyi-czrno>

<sup>20</sup> <https://ngogarant.ru/library>

<sup>21</sup> <https://philanthropy.ru/>

Отметим еще одну важную тенденцию: с течением времени существенно сократилось число переводных публикаций и возросло число публикаций российских авторов. Это естественным образом связано с накоплением опыта и наращиваем собственного потенциала инфраструктурными НКО.

Можно констатировать, что за прошедшие 25 лет *инфраструктурные организации оказали существенное влияние на формирование информационного пространства по тематике развития НКО-сектора и активно продолжают эту работу.*

### Исследования

Важной составляющей деятельности инфраструктурных НКО является проведение прикладных исследований, ориентированных на практическое использование. Такие исследования могут быть ориентированы на изучение самых разных аспектов развития НКО-сектора. Приведем несколько примеров тематики исследований, проведенных инфраструктурными организациями: устойчивость НКО, развитие фондов местных сообществ, развитие частной благотворительности, развитие ресурсных центров, уровень общественной активности местного сообщества, состояние и перспективы развития социально-ориентированных НКО в регионе.

Поскольку ни одна из изучаемых нами инфраструктурных организаций не является академическим учреждением, исследования не являются для них приоритетным направлением. Однако, *накопленный опыт и высокий аналитический потенциал позволяют инфраструктурным НКО делать важный вклад в формирование знаний об НКО-секторе в нашей стране.*

### «Сетестроительство», налаживание взаимодействий между НКО

Все инфраструктурные организации в своей деятельности всегда уделяли большое внимание оказанию содействия в установлении контактов и налаживании взаимодействий между НКО. Для этого использовались два подхода: (1) проведение мероприятий (форумы, конференции, рабочие встречи, семинары, «круглые столы»), где участники могут познакомиться друг с другом; (2) формирование т.н. «сетей НКО». Под сетью здесь понимается «совокупность свободных, самодостаточных и независимых участников, объединенных общими ценностями и интересами<sup>22</sup>».

Мероприятия редко ориентированы исключительно на развитие взаимодействий между НКО. Эта задача, как правило, является вторичной и решается параллельно с решением основной задачи, которая может состоять, к примеру, в привлечении средств на социально-значимые проекты, вовлечении жителей города или региона в общественно-значимые инициативы, активизации корпоративного добровольчества и т.д.

Многие инфраструктурные НКО сформировали собственные сети, став их своеобразными центрами. Так нижегородское «Служение» стало центром Сети ресурсных центров НКО Приволжского федерального округа<sup>23</sup>; новосибирский СЦПОИ стал центром Сибирской Сети<sup>24</sup>; пермский Альянс фондов местных сообществ (ФМС) является центром региональной сети ФМС; тюменский БФРГТ инициировал создание Уральской сети ресурсных центров для развития и поддержки СО НКО<sup>25</sup>. Московское Агентство

---

<sup>22</sup> Липнак и Стемпс, 1982

<sup>23</sup> <https://nko-pfo.ru/>

<sup>24</sup> <http://scisc.ru/about/network/>

<sup>25</sup> <http://cftyumen.ru/aktualno/mrts-dlya-sotsialno-orientirovannyih-nko/>

социальной информации создало свою специализированную сеть для популяризации деятельности некоммерческих организаций и неорганизованных гражданских инициатив.

Другая форма налаживания взаимодействий между НКО – создание коалиций. Так СЦПОИ в свое время инициировал создание коалиции «Регионы<sup>26</sup>», в которую вошли сильные российские НКО, имевшие большой опыт работы в сфере развития гражданского общества.

Сети и коалиции НКО позволяют НКО объединять и эффективно использовать ресурсы, обмениваться информацией, тиражировать социальные технологии, решать масштабные задачи.

Инфраструктурные организации приложили немало усилий к тому, чтобы обучать НКО по вопросам развития взаимодействий, построения сетей. СЦПОИ даже выпускал специализированный бюллетень «Сила сетей». Сегодня речь уже идет о создании интернет-ресурсов, помогающих НКО находить партнеров. Примером такой инициативы является проект «Карта ресурсных центров», осуществляемый архангельским «Гарантом».

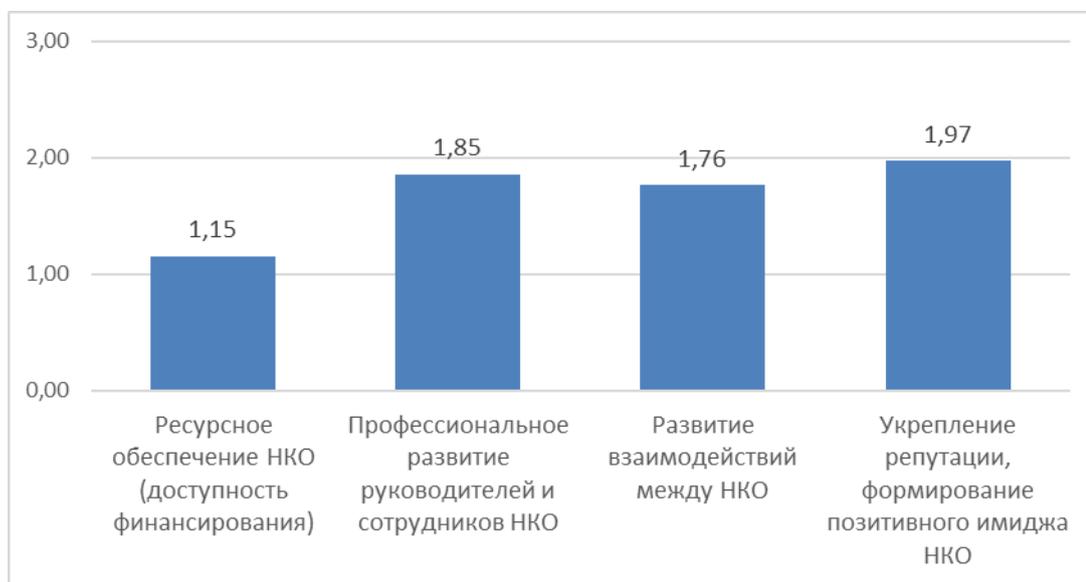
*Инфраструктурные организации сделали очень большой вклад в развитие взаимодействий между НКО.*

#### Степень влияния инфраструктурных организаций на развитие НКО-сектора

На рис.4 показаны значения коэффициента влияния<sup>27</sup> 9 инфраструктурных организаций на развитие НКО-сектора по результатам анкетирования представителей ресурсных центров.

Здесь и далее 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – нет влияния.

**Рис.4. Степень влияния инфраструктурных организаций на развитие НКО**



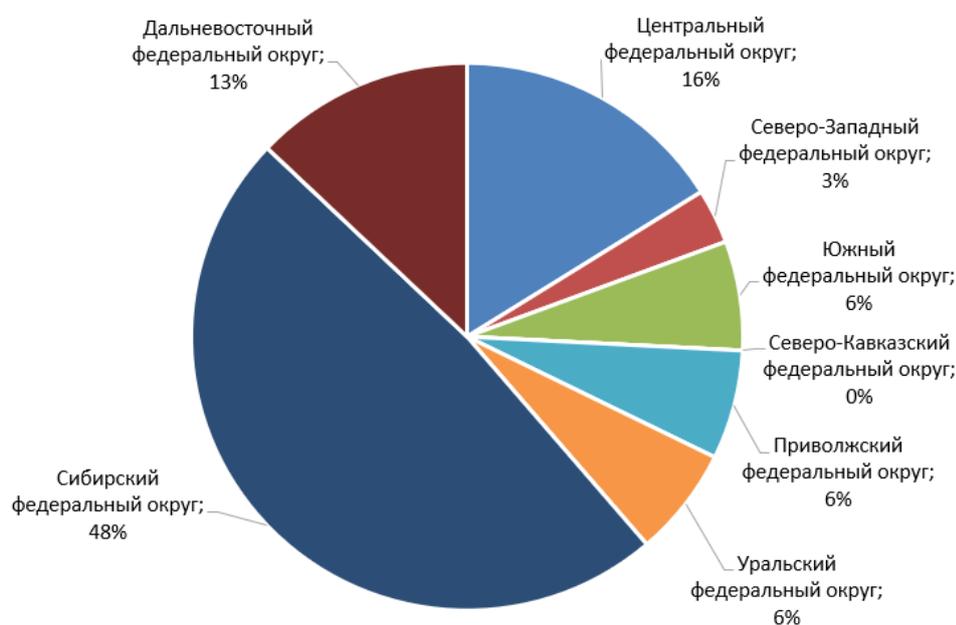
<sup>26</sup> Коалиция охватывала Республики Алтай и Бурятия, Алтайский край, Архангельскую область, Забайкальский край, Краснодарский край, Красноярский край, Пермский край, Хабаровский край, Иркутскую область, Кемеровскую область, Нижегородскую область, Новосибирскую область, Омскую область, Самарскую область, Тюменскую область.

<sup>27</sup> Среднее арифметическое значение по каждой из сфер влияния

Вопрос в анкете звучал так: «Какова, по Вашему мнению, степень влияния перечисленных ниже организаций на различные аспекты развития НКО-сектора?». Для интерпретации ответов надо иметь в виду следующее:

- Люди отвечали, исходя из своего знания ситуации на текущий момент, а не делились результатами ретроспективного анализа деятельности 9 инфраструктурных НКО за прошедшие 25 лет.
- Люди отвечали, исходя из имеющейся у них информации о деятельности 9 инфраструктурных организаций. В целом участники были лучше осведомлены о деятельности инфраструктурных организаций, активно работающих в Сибири и на Дальнем Востоке (см.рис.5). Поэтому, например, они могли не знать о той работе, которую ведут нижегородское «Служение» в Приволжском федеральном округе в сфере развития социальной журналистики или Альянс фондов местных сообществ в Пермском крае в сфере профессионального развития сотрудников НКО.

**Рис. 5. Состав участников анкетирования.**



Таким образом, полученные значения коэффициента влияния, вероятнее всего, существенно занижены. Тем не менее, можно констатировать, что, с точки зрения наших респондентов, 9 инфраструктурных организаций сегодня оказывают существенное влияние на профессиональное развитие НКО, развитие взаимодействий между НКО и формирование репутации НКО. В меньшей степени они влияют на ресурсное обеспечение НКО, т.к сегодня они действительно значительно меньше, чем раньше, занимаются администрированием грантовых конкурсов.

При этом, как видно на рис. 6, степень влияния<sup>28</sup> отдельных инфраструктурных организаций (АСИ, Гарант, ГРАНИ, СЦПОИ) оценивается исключительно высоко. Еще раз отметим, что эти организации сегодня активно работают на территории всей страны, включая Сибирь и Дальний Восток, преимущественно представленные среди респондентов данного опроса.

<sup>28</sup> Средневзвешенные значения

Естественно, результаты нашего анкетирования нельзя считать репрезентативными. Однако, на наш взгляд, они могут представлять интерес как результаты разведочного исследования.

**Рис. 6. Степень влияния ведущих инфраструктурных НКО (модель 4С)**



На рис. 7 показан характер взаимодействия ресурсных центров, представители, которых участвовали в анкетировании, с 9 инфраструктурными организациями. На диаграмме указано общее число упоминаний каждой из форм взаимодействия. Несложно заметить, что с большим отрывом лидируют участие в мероприятиях и использование публикаций. Частота упоминания использования социальных технологий, консультирования и обучения примерно на треть ниже. В два раза реже встречаются партнерские проекты и почти в 5 раз реже – получение финансирования.

**Рис. 7. Характер взаимодействия ресурсных центров с инфраструктурными НКО.**



### Влияние инфраструктурных организаций на окружение НКО

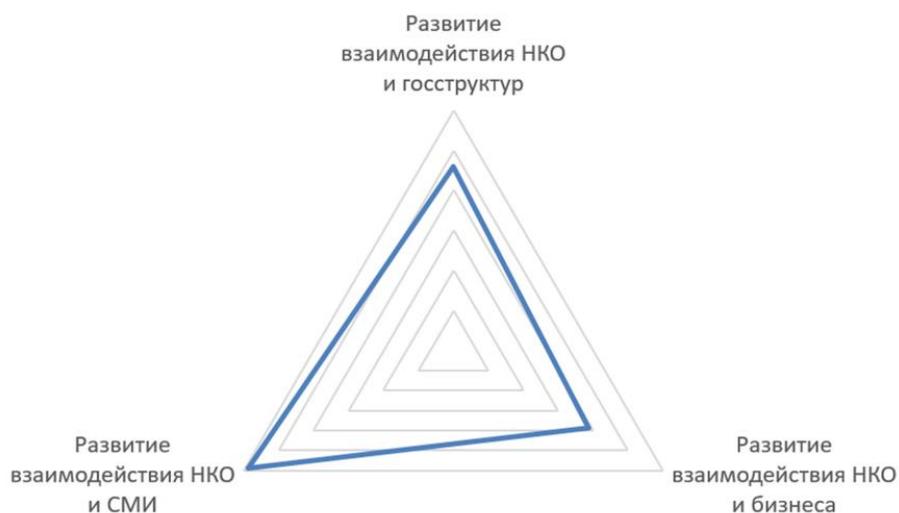
Важнейшим направлением деятельности инфраструктурных организаций всегда было формирование благоприятного окружения для НКО. В рамках этого направления можно выделить:

- развитие взаимодействия НКО с государственными структурами,
- развитие взаимодействия НКО и бизнеса,
- развитие взаимодействия НКО и СМИ (через это взаимодействие в значительной мере формируется общественное мнение об НКО).

В силу многих причин степень влияния инфраструктурных НКО на разные элементы окружения была разной, хотя все они так или иначе работали по всем трем направлениям. На рис.8 показано, как представители ресурсных центров оценивают степень влияния АСИ на различные элементы окружения НКО. Степень влияния на развитие взаимодействия НКО и СМИ очень высокая. Это легко объяснить тем, что для АСИ это является основным направлением деятельности. Нижегородское «Служение» тоже активно работает в сфере развития социальной журналистики. Это объясняется не только высокой значимостью данного направления, но еще и тем, что среди создателей

организации есть профессиональная журналистка, изначально обладавшая необходимыми для этой работы компетенциями.

**Рис. 8. Степень влияния инфраструктурной организации на окружение**



Все наши респонденты из числа лидеров инфраструктурных НКО отмечали сложность работы с окружением. Всем им потребовалось длительное время, а также последовательность и настойчивость для достижения первых результатов. Характеристики начальной стадии работы с окружением лидеры инфраструктурных НКО описывают следующим образом: «бились об стену», «вскапывали асфальт», «пахали поляну», «рыхлили почву», «поднимали целину». Потому очень важным моментом было сохранение позитивного настроения, веры в возможность достижения результата и оптимизма.

#### Взаимодействие с государственными структурами

Все инфраструктурные НКО изначально были ориентированы на конструктивное взаимодействие с государственными структурами. При этом поначалу отношение к ним со стороны государственных структур было крайне осторожным. Имели место непонимание и недоверие. Дело сдвигалось с «мертвой точки», когда удавалось установить личный контакт с кем-то из ведущих специалистов или руководителей подразделений, отвечающих за взаимодействие с НКО. Этот человек становился своего рода связующим звеном. Наличие такого звена позволяло начать эффективно сотрудничать. Но зависимость от конкретного человека также являлась фактором риска: обновление состава городской или региональной администрации приводило к потере связи, и «вспахивание асфальта» приходилось начинать заново.

Постепенно росло доверие к инфраструктурным НКО со стороны органов государственного управления. Они стали рассматриваться властями как надежный партнер и важный ресурс для решения социально-значимых задач. Большую роль в этом сыграли успешные знаковые инициативы (форумы, большие конференции), в рамках которых значимость вклада и профессионализм инфраструктурных организаций были очевидны для органов власти. Теперь уже даже при смене состава администраций взаимодействие с инфраструктурными НКО сохранялось, они становились своеобразным фактором стабильности. Лидеры и ведущие сотрудники инфраструктурных НКО получили признание в качестве экспертов на региональном и федеральном уровнях. Они

стали принимать все более активное участие в формировании нормативно-правовой базы деятельности НКО и государственной политики в отношении НКО.

Важным позитивным фактором в развитии сотрудничества НКО и органов власти стало создание общественных советов и общественных палат на разных уровнях. Все лидеры инфраструктурных НКО и многие ведущие специалисты этих организаций либо вошли в эти новые формирования в качестве членов, либо сотрудничают с ними в качестве экспертов. Это пример положительного влияния государственной политики на развитие взаимодействия инфраструктурных организаций с государственными структурами.

Были примеры и отрицательные. Так, принятие закона об «иностранных агентах» стало очень существенным препятствием для дальнейшего сотрудничества инфраструктурных НКО с органами власти. Как уже упоминалось ранее, все инфраструктурные НКО формировались и развивались при активной поддержке зарубежных доноров. С принятием закона об «иноагентах» сам факт зарубежного финансирования в одночасье стал преградой для сотрудничества инфраструктурных организаций с органами власти несмотря на предыдущий успешный опыт. Тем более, что некоторые инфраструктурные НКО получили статус «иностранный агент». Как положительный момент здесь можно отметить, что даже в этих случаях контакты лидеров инфраструктурных организаций с органами государственного управления не прекращались, активно шли поиски возможных вариантов продолжения взаимодействия. В тех случаях, когда инфраструктурным НКО удалось в установленном законом порядке избавиться от статуса «иностранный агент», их полномасштабное взаимодействие с органами власти успешно продолжилось.

Отметим также, что инфраструктурные организации сыграли очень важную для НКО-сектора роль в преодолении серьезного кризиса, вызванного законом об «иностранных агентах».

*В целом можно констатировать, что за прошедшие 25 лет инфраструктурные НКО сделали очень существенный вклад в позиционирование НКО-сектора как коллективного партнера власти.*

На рис.9 показано, как представители ресурсных центров оценили степень влияния 9 инфраструктурных НКО на взаимодействие НКО и государства. Здесь и далее все приведенные выше рассуждения о составе группы респондентов и характере их ответов остаются в силе. Очевидно, например, что участники опроса, представляющие Сибирь и Дальний Восток, оказались не очень информированы о той большой и успешной работе, которую проделало нижегородское «Служение» в своем регионе.

**Рис. 9. Степень влияния инфраструктурных НКО на взаимодействие НКО и государства**



## Взаимодействие с бизнесом

Здесь тоже получилось не сразу. Необходимо было найти правильный подход, продемонстрировать компетентность и установить личный контакт с лицами, принимающими решения. Даже язык общения пришлось подбирать по ходу взаимодействия. В некоторых случаях оказалось проще установить первые контакты с зарубежными компаниями, уже имевшими на тот момент традиции благотворительности и даже свои грантовые программы.

Постепенно отношения инфраструктурных НКО с бизнесом стали налаживаться. Этому способствовали разного рода мероприятия, ориентированные на бизнес: благотворительные сезоны, благотворительные балы, конкурсы благотворителей<sup>29</sup>. Представители бизнесов стали входить в попечительские советы НКО, гарантируя тем самым устойчивость организаций. В качестве примера можно привести попечительский совет тюменского БФРГТ<sup>30</sup>, активно поддерживающий общественные инициативы в городе на протяжении длительного времени. Архангельский «Гарант» успешно привлекает местный бизнес к финансированию местных инициатив. Фонды местных сообществ привлекают средства местных предпринимателей для решения местных социально-значимых проблем<sup>31</sup>.

Ведущие инфраструктурные НКО стали активно помогать бизнесу развивать социальные программы, корпоративное добровольчество, создавать корпоративные и частные благотворительные фонды, готовить отчеты по корпоративной социальной ответственности (КСО). Во многих случаях эти услуги оказываются бизнесу на платной основе. АСИ даже создало отдельную структуру для выполнения заказов, связанных с отчетностью бизнеса по КСО.

*Инфраструктурные организации сделали существенный вклад в развитие взаимодействий между бизнесом и НКО и в развитие корпоративной благотворительности.*

На рис.10 показано, как представители ресурсных центров оценили степень влияния 9 инфраструктурных организаций на развитие взаимодействия НКО и бизнеса.

**Рис.10. Степень влияния инфраструктурных НКО на взаимодействие НКО и бизнеса**



<sup>29</sup> Пример такого конкурса Нижегородская региональная премия общественного признания в сфере благотворительности и добровольчества «Нижегородский феникс» <https://sluzhenye.org/news/startoval-priem-zayavok-na-uchastie-v-konkurse-nizhegorodskiy-feniks/>

<sup>30</sup> <http://cftyumen.ru/o-nas/popsovet/>

<sup>31</sup> См. Альянс ФМС Пермского края.

## Взаимодействие со СМИ

Все инфраструктурные организации ведут систематическую работу, направленную на развитие социальной журналистики, развитие взаимодействия НКО и СМИ. При этом работа ведется как с журналистами, так и с представителями НКО.

Для журналистов проводятся семинары и конкурсы, им предоставляется актуальная информация о важных событиях, происходящих в НКО-секторе. В последнее время представители инфраструктурных организаций стали все чаще преподавать на факультетах журналистики в университетах.

Абсолютно уникальное явление – Агентство социальной информации, «ведущая экспертная организация российского некоммерческого сектора и профессиональное информационное агентство, специализирующееся на освещении гражданских инициатив. Двойной статус – автономной некоммерческой организации и средства массовой информации – необходим для достижения миссии, которой АСИ руководствуется с момента создания... Агентство стремится к тому, чтобы коммуникации между НКО, СМИ, органами власти и бизнесом носили конструктивный характер и приводили к согласию и взаимопониманию, которые необходимы для совместного решения социальных проблем<sup>32</sup>».

*Ведущие инфраструктурные НКО сделали большой вклад в развитие взаимодействий между НКО и СМИ.* Особая роль в этом принадлежит АСИ, что легко заметить на рис.11, где показана оценка представителями ресурсных центров степени влияния инфраструктурных организаций на развитие взаимодействий НКО со СМИ. Практически все опрошенные оценили влияние АСИ в этой сфере «сильным». Ни одна из 9 инфраструктурных организаций не получила столь высоких оценок степени своего влияния не только в сфере работы со СМИ, но и во всех остальных сферах.

**Рис.11. Степень влияния инфраструктурных НКО на взаимодействие НКО и СМИ**



## Степень влияния инфраструктурных организаций на окружение НКО-сектора

На рис. 12 показаны коэффициенты влияния<sup>33</sup> 9 инфраструктурных организаций на окружение НКО-сектора по результатам опроса представителей ресурсных центров. Несколько заниженные показатели (см. объяснение выше) свидетельствуют, тем не менее,

<sup>32</sup> <https://www.asi.org.ru/agency/>

<sup>33</sup> Среднее арифметическое значение по каждой из сфер взаимодействия.

о существенном влиянии инфраструктурных организаций в каждой из трех сфер окружения НКО.

**Рис. 12. Степень влияния инфраструктурных организаций на взаимодействие НКО с окружением.**



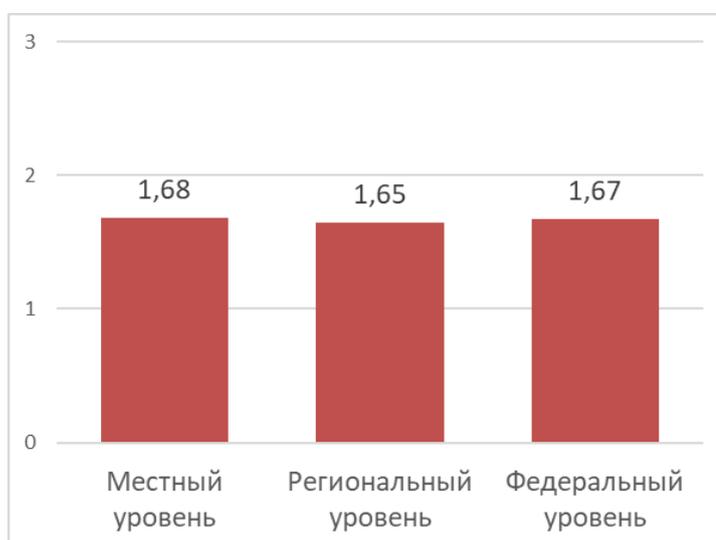
### Масштабы влияния инфраструктурных организаций

Большинство инфраструктурных НКО начинали со своего города или региона. Исключения составляют лишь АСИ и КАФ, которые изначально ориентировались на всю страну. Масштабы влияния расширялись по мере развития деятельности и связей, появления новых технологий, роста организационного потенциала, накопления опыта и наращивания экспертизы.

Сегодня все 9 организаций оказывают влияние на федеральном уровне. При этом их влияние на местном и региональном уровнях в большинстве случаев сохраняется, а для некоторых является приоритетным.

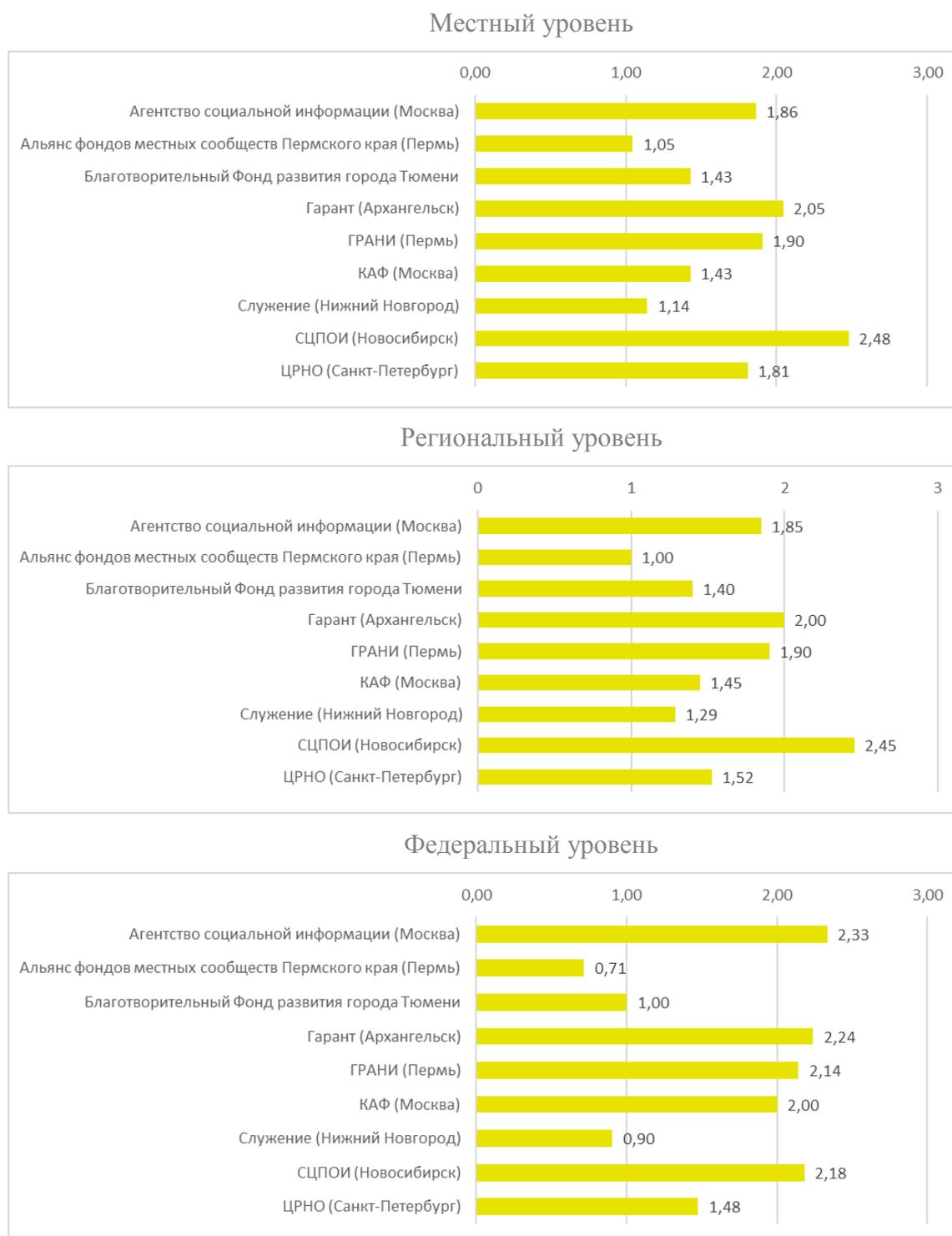
У всех инфраструктурных организаций происходило «заглубление» влияния: от крупных городов к мелким, от городов к сельским населенным пунктам.

**Рис. 13. Степень влияния инфраструктурных организаций на местном, региональном и федеральном уровнях.**



На рис. 13 показаны коэффициенты влияния<sup>34</sup> 9 инфраструктурных организаций на местном, региональном и федеральном уровнях по результатам опроса представителей ресурсных центров. Значения коэффициентов отличаются на 0,01 и находятся в районе 1,7 – ближе к «умеренному влиянию».

**Рис. 14. Степень влияния ведущих инфраструктурных НКО на разных уровнях**



<sup>34</sup> Среднее арифметическое значение по каждому уровню.

Влияние отдельных инфраструктурных организаций представители ресурсных центров оценили как «сильное». Интересно, что влияние от «умеренного» (2) и выше, по мнению опрошенных, на федеральном уровне имеют 5 из 9 инфраструктурных организаций. При этом на региональном и местном уровне таких организаций оказалось лишь 2 – Гарант и СЦПОИ. Последнее не вполне соответствует действительности, поскольку, например, влияние БФРГТ на местном уровне, а Альянса ФМС на региональном уровне – также весьма высокое. Скорее всего, такие оценки связаны с недостаточной осведомленностью респондентов относительно влияния инфраструктурных организаций за пределами тех регионов, где работают сами респонденты.

## Развитие инфраструктурных НКО

В этом разделе мы хотели остановиться на трех особенностях развития инфраструктурных организаций, выявленных в ходе настоящей оценки.

### Наращивание собственной экспертизы

Все инфраструктурные организации накопили уникальный опыт, а их специалисты стали экспертами высокого уровня. Это создает хорошие возможности для оказания услуг (в том числе, платных) государственным организациям, бизнесу и НКО. Интересно, что лидеры инфраструктурных организаций рассматривают наращивание экспертизы не только как положительный момент, но и как фактор риска - риска превращения в сервисную организацию. Полный переход на оказание услуг будет означать для инфраструктурных организаций потерю идентичности: они перестанут быть институтами развития. Приведем две цитаты из интервью, иллюстрирующие эту позицию:

- *«РЦ ориентирован на создание среды, в которой применяют знания, а не только на оказание услуг».*
- *«Есть риск уйти просто в экспертное консультирование. Багаж позволяет долго работать без внедрения новых технологий... Как только останавливаешься, то начинаешь рассказывать про прошлое, и ... превращаешься в университетского преподавателя».*

### От одной НКО к группе компаний

По ходу развития многие инфраструктурные НКО превращались из одной организации в группу компаний. Как самостоятельные организации выделялись такие направления деятельности как оказание платных услуг (в том числе, для бизнес-компаний), информационно-аналитическая деятельность, проведение грантовых конкурсов, развитие добровольчества.

### Взаимодействия между инфраструктурными НКО

Опрос лидеров 9 инфраструктурных организаций показал, что они весьма интенсивно взаимодействуют между собой

Проиллюстрируем это на нескольких примерах.

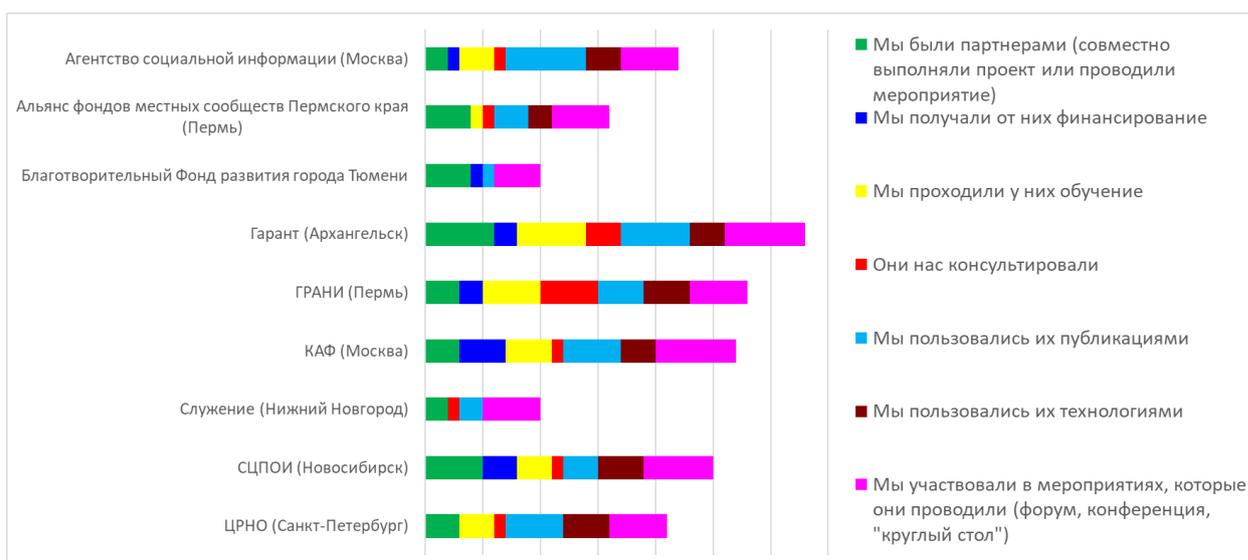
На рис. 15 показано, как часто каждая из 9 инфраструктурных организаций упоминалась в качестве партнера по взаимодействию (вне зависимости от характера взаимодействия). Чаще всего упоминался Гарант (33 раза). Реже всего – БФРГТ и Служение (10 раз).

**Рис. 15. Частота упоминаний инфраструктурных НКО в качестве партнеров по взаимодействию.**



На рис. 16 показано, в чем состояли взаимодействия. У всех важное место занимают взаимное участие в мероприятиях и использование публикаций. Относительно редко встречается взаимное финансирование и консультирование. Хорошо заметно, что у трех организаций (Гарант, ГРАНИ и КАФ) формы взаимодействий с другим инфраструктурными НКО сбалансированы, тогда как у других организаций явно заметны приоритетные формы взаимодействий, а некоторые вообще отсутствуют.

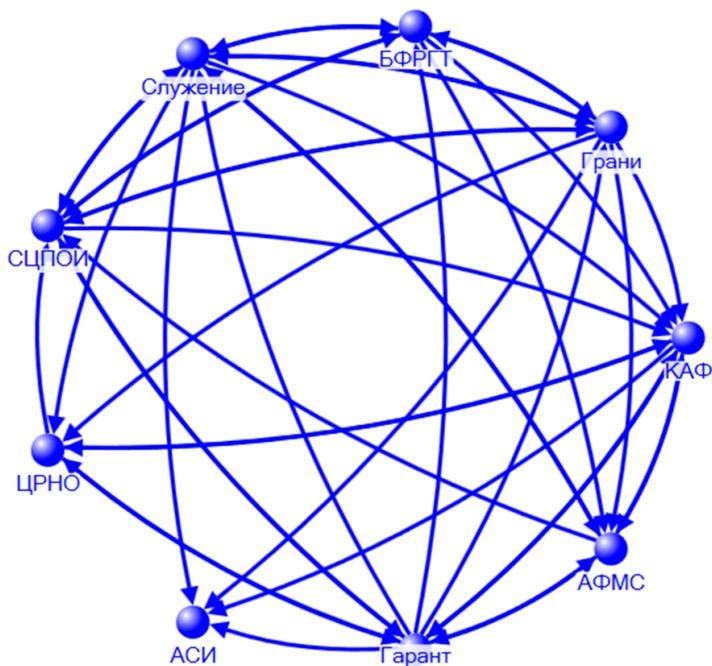
**Рис. 16. Характер взаимодействий между инфраструктурными НКО.**



На рис. 17 показано участие 9 инфраструктурных НКО в мероприятиях, которые они проводили за последние 2 года. Направление стрелки означает «мы участвовали в их мероприятии». Так, например, Центр ГРАНИ участвовал в мероприятии ЦРНО. При этом ЦРНО в мероприятиях Центра ГРАНИ не участвовал. А вот СЦПОИ и Служение участвовали в мероприятиях друг у друга (стрелка двухсторонняя). Большое число

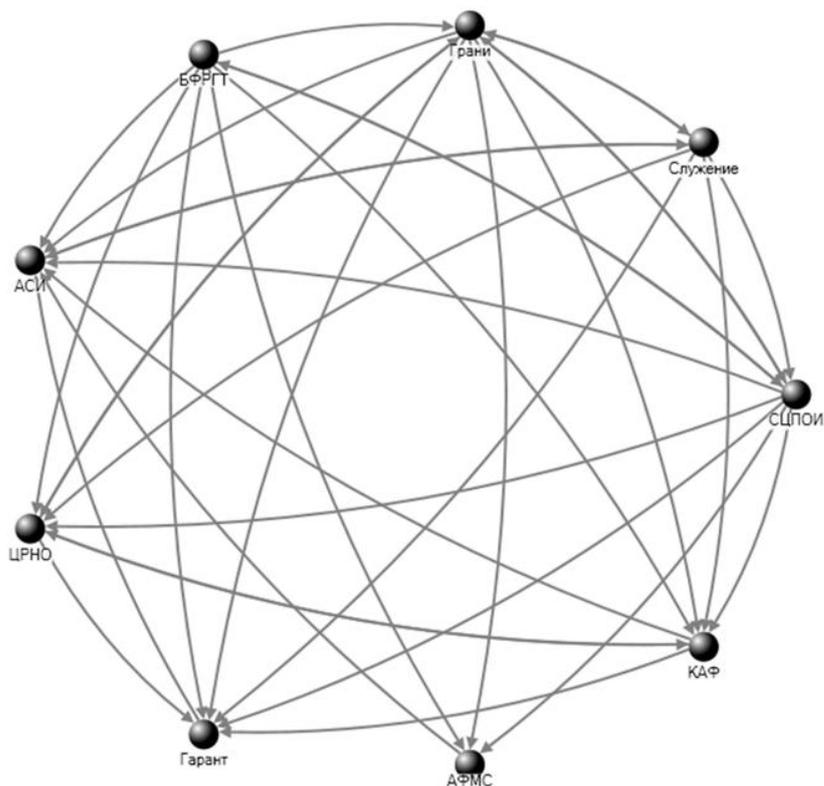
входящих стрелок (КАФ) означает, что многие инфраструктурные организации участвовали в их мероприятиях.

**Рис. 17. Инфраструктурные НКО: взаимное участие в мероприятиях**



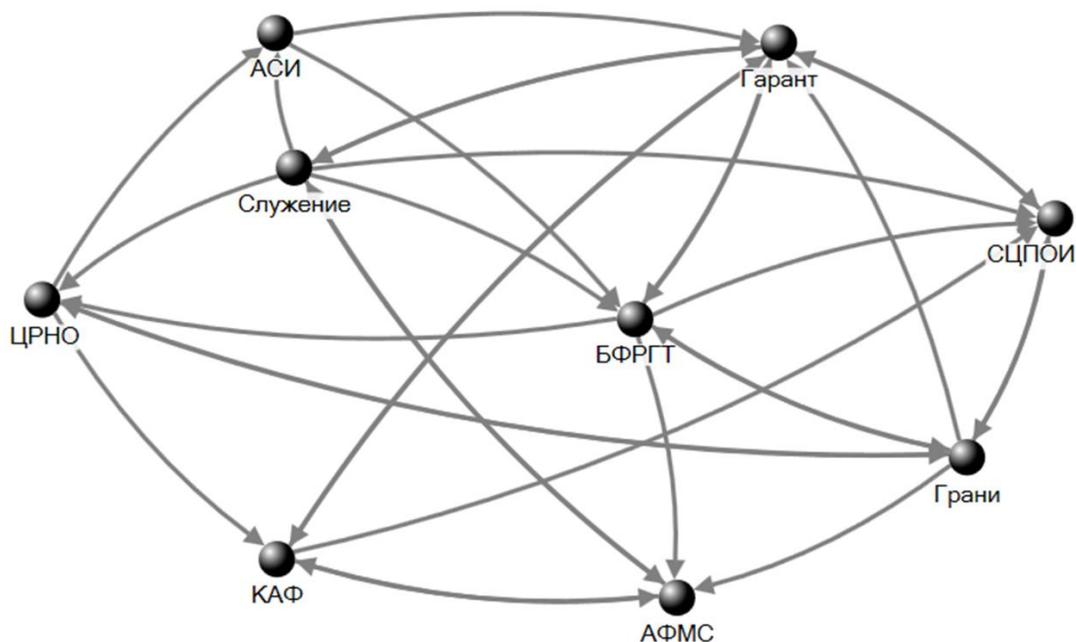
На рис. 18 показано использование публикаций. Направление стрелки означает «мы пользовались их публикацией». Больше всего пользовались публикациями АСИ (больше всего входящих стрелок), что неудивительно. Публикации – основной продукт АСИ.

**Рис. 18. Инфраструктурные НКО: использование публикаций**



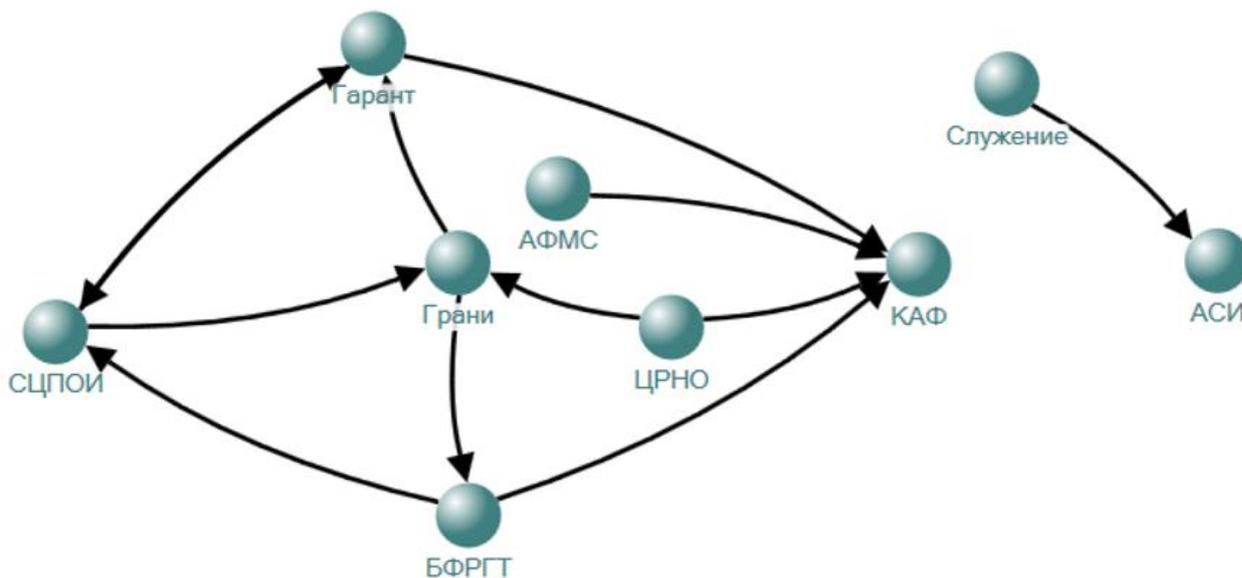
На рис. 19 видно, что инфраструктурные организации за последние два года выполнили много партнерских проектов («мы были партнерами: совместно выполняли проект или проводили мероприятие»). Чаще всего в качестве партнера указывались Гарант и СЦПОИ.

**Рис. 19. Инфраструктурные НКО: партнерские проекты**



На рис 20 показаны ситуации финансирования инфраструктурными организациями друг друга. Очевидно, что связей меньше, чем на предыдущих рисунках. Не все связаны со всеми. Не все являлись источниками финансирования. Чаще всего за прошедшие 2 года финансировал другие инфраструктурные НКО КАФ (4 входящих стрелки). Только две организации финансировали друг друга (двухсторонняя стрелка) – Гарант и СЦПОИ. Служение получило поддержку АСИ, и эти две организации не получали финансирование и не финансировали ни одну из оставшихся 7 НКО.

**Рис. 20. Инфраструктурные НКО: взаимное финансирование**



Лидеры инфраструктурных НКО подтвердили, что взаимодействия между ними являются значимыми с точки зрения их развития, а также с точки зрения влияния на НКО и окружение НКО-сектора на разных уровнях.

## Основные итоги или «продолжение следует»

Самое существенное влияние на развитие НКО-сектора оказали те организации, которые работают давно (в среднем более 20 лет). Все наиболее влиятельные организации находятся в крупных городах в разных регионах России (Москва, Санкт-Петербург, Северо-Запад, Сибирь, Урал, Поволжье).

Наиболее влиятельные «ресурсные центры» уже давно вышли за традиционные рамки деятельности РЦ и перестали быть таковыми. Ведущие инфраструктурные НКО по-разному называют ту категорию организаций, к которой они относятся. Согласия между ними по этому поводу нет, и вряд ли его достижение возможно в ближайшее время. Термины «инфраструктурная НКО» или «инфраструктурная организация» наиболее точно характеризуют бывшие «ресурсные центры».

Наиболее влиятельные инфраструктурные НКО объединяет:

- Ориентация на решение социально значимых проблем
- Приоритетность НКО и НКО-сектора в качестве целевой группы
- Направленность на поддержку общественных инициатив
- Стремление к координации, объединению, согласию
- Ценности гражданского общества

За прошедшие 25 лет инфраструктурные организации сделали очень существенный вклад:

- в обеспечение ресурсной поддержки НКО,
- в профессиональное развитие некоммерческих организаций и их партнеров, а также в создание кадров профессиональных тренеров,
- в развитие взаимодействий между НКО,
- в позиционирование НКО-сектора как коллективного партнера власти,
- в формирование знаний об НКО-секторе в нашей стране,
- в развитие взаимодействий между бизнесом и НКО и в развитие корпоративной благотворительности,
- в развитие взаимодействий между НКО и СМИ.

Кроме этого инфраструктурные организации:

- разработали и распространили сотни эффективных социальных технологий,
- оказали огромное число консультационных услуг и помогли в решении практических задач, возникающих перед инициативными группами, некоммерческими организациями, государственными и бизнес-структурами в связи с развитием НКО-сектора,

- оказали существенное влияние на формирование информационного пространства по тематике развития НКО-сектора и активно продолжают эту работу.

Имеются свидетельства того, что инфраструктурные НКО имеют самое непосредственное отношение к

- развитию частной и корпоративной благотворительности (в т.ч. крупной и массовой),
- развитию фандрайзинга,
- внедрению конкурсных механизмов финансирования,
- развитию добровольчества,
- внедрению проектного подхода к решению социальных проблем,
- формированию системы государственной поддержки НКО (включая финансовую),
- развитию социального предпринимательства,
- развитие сетей, партнерств, коалиций НКО,
- преодолению кризисных ситуаций в развитии НКО-сектора,
- повышению доверия к НКО со стороны общества,
- активизации граждан и инициативных групп (не только официально зарегистрированных НКО),
- активизации жизни местных сообществ,
- развитию корпоративной социальной ответственности,
- развитию социальной журналистики,
- развитию организационного потенциала НКО, становлению сильных организаций,
- подготовке большого числа высококвалифицированных специалистов, многие из которых работают сегодня на ответственных должностях в государственных структурах, бизнес-организациях, международных организациях и НКО.

Лидеры ведущих инфраструктурных НКО считают, что добиться результатов их организациям удалось благодаря тому, что

- **их деятельность была востребована («выживает тот, кто нужен»)**
- **у них была хорошая команда**<sup>35</sup>
- они тщательно подбирали персонал с учетом профессионализма и ценностных ориентаций
- они работали системно, настойчиво и последовательно,
- всегда пробовали сами и учили тому, что сами пробовали,
- стремились отдавать,
- ориентировались на сотрудничество.

---

<sup>35</sup> Выделенные жирным шрифтом ответы встречались у всех опрошенных.

Добавим еще два важных фактора успеха этих организаций:

- роль личности в истории (роль и личные достижения лидеров организаций),
- сотрудничество между инфраструктурными организациями.

Мы считаем, что лишь прикоснулись к важной теме влияния инфраструктурных организаций на развитие НКО-сектора в России. Надеемся, что эта работа станет пищей для размышлений, предметом обсуждения и основанием для дальнейших исследований. В частности, могли бы представлять интерес следующие вопросы:

- Может ли ресурсный центр оставаться таковым в долгосрочной перспективе или трансформация неизбежна? Если трансформация неизбежна, то имеет ли смысл, в принципе, создавать новые «ресурсные центры»?
- Следует ли инфраструктурным организациям стремиться включать в свою деятельность все 4 направления по модели 4С<sup>36</sup>?
- Насколько значима для устойчивости инфраструктурной организации специализация? Как специализация влияет на эффективность инфраструктурной организации?
- Какие организации являются конкурентами инфраструктурных НКО? Как конкуренция влияет на развитие последних?
- Как сочетаются конкуренция и сотрудничество в отношениях между инфраструктурными НКО?
- Что даёт взаимодействие между инфраструктурными организациями и от чего зависит его эффективность?

## Вместо заключения (от авторов идеи исследования)

В 2020 году МОФ «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» отметит 25-летний юбилей. Иногда молодое поколение говорит про нас, что мы, мол, уже динозавры. Но нет, мы эволюционируем, но при этом помним, с чего все начиналось; мы видели, как развивался третий сектор и наблюдаем, чем живут некоммерческие организации сейчас. За четверть века сформировалась инфраструктура поддержки некоммерческого сектора. Входящие в нее ресурсные центры и иные инфраструктурные НКО прошли большой путь и остаются драйверами развития сектора и базовыми элементами его инфраструктурной поддержки. Развитие ресурсных центров в различных регионах идет по-разному, однако, несомненно есть общие характеристики, изучение которых позволило нам в 2018 году разработать модель ресурсного центра (мы назвали ее «Айсберг») и теорию изменений, а также выявить общие принципы работы ресурсных центров. Опираясь на эти разработки, мы провели оценку организационного потенциала ресурсных центров и оценку востребованности оказываемых ими услуг. Прочитать отчет об оценке ресурсных центров и рекомендации по их развитию можно на <http://scisc.ru/article/broshyura-rekomendatsii-po-otsenke-i-razvitiyu-resursnyh-tsentrov/>

В 2019 году мы решили продолжить начатую работу и сосредоточиться на влиянии, которое оказали инфраструктурные НКО на развитие сектора, на их взаимодействии со

---

<sup>36</sup> (1) Ресурсное обеспечение, (2) развитие потенциала, (3) выстраивание взаимоотношений и (4) формирование репутации, обеспечение признания и поддержка влияния

средой и на факторах, от которых зависит степень влияния. В представленном вам исследовании мы разбирались, в чем именно это влияние заключалось и за счет чего его удалось осуществить.

Нами двигало не праздное любопытство. Для чего нужны, на наш взгляд, результаты этой оценки?

- Во-первых, мы хотели понять, какие изменения в третьем секторе произошли благодаря инфраструктурным НКО. Особенно интересно было отследить то, что кажется уже народным, но, на самом деле, было рождено ресурсными центрами.

Зачем это знать? Затем, что «народные» технологии востребованы народом и, продолжая разрабатывать новые социальные технологии и услуги, полезно знать, какие из них имеют шансы на долгую жизнь в народе.

- Во-вторых, было важно понять, что удастся лучше, а что, скажем так, еще впереди. При этом было важно услышать именно сторонние мнения, ибо «большое видится на расстоянии».

Зачем? Чтобы доработать то, что начато, и то, на что оказывают влияние инфраструктурные НКО, но не хватает импульса, чтобы дойти до стабильного положительного результата.

- В-третьих, мы считаем важным показать новым организациям, что не стоит изобретать велосипед и что многие шаги уже сделаны.

Зачем? Потому что тем, кто сейчас «расцветает» на поле некоммерческой деятельности, стоит знать, как все начиналось и какие действия к каким результатам привели. Да, и еще не стоит наступать на уже истоптанный первопроходцами садовый инвентарь.

- В-четвертых, оценка позволила выявить факторы успеха и факторы риска инфраструктурных НКО.

Зачем нам их знать? Чтобы усилить в своих организациях то, что приводит к успеху, и предотвратить риски или вооружиться на случай их наступления.

- В-пятых, нам бы хотелось, чтобы те, кто поддерживает развитие некоммерческих организаций в регионах, увидели, как формировалась текущая благоприятная для НКО ситуация, и обратили внимание на то, как долго ресурсные центры «вскапывали асфальт» для достижения результатов.

Зачем? Чтобы в тех регионах, которые находятся в начале пути, не иметь завышенных ожиданий о становлении сильного третьего сектора за пару лет.

Проведя оценку, мы, вместо заключения, хотим сразу начать обсуждение и поделиться нашими мыслями.

Мы заметили, что за прошедшие 25 лет мы перешли от глубины к упрощению. Если раньше тренинги были с погружением, по несколько дней, то теперь проходят блиц-встречи. Вместо текстов мы рисуем инфографику. Обучающие ролики стараемся заменить минутными видео в инстаграме. Руководства по подготовке чего-нибудь превращаем в чек-листы. Но при этом потребность в смыслах никуда не исчезла. В чек-лист сложно включить идеологию и ценности. Предельно практический семинар «Как написать заявку на грант» уводит людей от социального проектирования к формальному удовлетворению требований донора. В ситуации упрощения и время сокращается: мы начинаем мыслить не стратегически, а тактически, порой не замечая этого. Можно ли в конце семинара спросить, был ли семинар полезен? Увы, полезность семинара будет видна через год-два. Непосредственно после семинара можно судить о его интересности или новизне.

В такой ситуации хранителями смысла, носителями «культуры некоммерческого сектора» остаются опытные ресурсные центры.

Вспомните, как часто «на заре веков» звучал термин гражданское общество и обратите внимание на то, что сейчас мы слышим его гораздо реже. Однако, в миссиях инфраструктурных НКО этот термин сохраняется, и именно они, а не классические правозащитные организации, являются хранителями ценностей гражданского общества.

Тот факт, что влиятельные инфраструктурные НКО устойчиво работают в среднем более 20 лет, подразумевает наличие у них уникального опыта и большого экспертного потенциала. Эти организации, как показала оценка, пропускают все технологии «через себя» и транслируют свой практический опыт, а не теоретические знания. Поэтому таким организациям важно вести «летопись», проводить рефлексию и уделять внимание аналитической работе, включая анализ извлеченных уроков.

И напоследок добавим, что проведенное исследование позволило нам ощутить на себе развивающий потенциал оценки, и мы надеемся, что данный отчет позволит вам тоже заметить в деятельности инфраструктурных НКО новые аспекты.

Если Вы хотите поделиться Вашими мыслями по поводу данной оценки, пишите нам на [inacenter@scisc.ru](mailto:inacenter@scisc.ru)

## Приложение 1. Какие организации (люди) были названы в числе самых влиятельных.

СЦПОИ	Независимый	Пресс
Гарант	центр	
КАФ	Волонтеры	в помощь
ЦРНО	детям-сиротам	
Грани	«Наше будущее»	
Служение	Фонд Потанина	
Тюмень	«Самарская губерния»	
ЮРРЦ*	Невский ангел	
Пермь	Нижегородская	служба
АСИ	добровольцев	
Шарипков	Даниловцы	
Ярославль (РЦ)	Фокус-медиа	
Тольятти ФМС	Хельсинская группа	
Форум доноров	Пермская	Гражданская
Барнаул	палата	
Юристы за ГО	Вера	
Печковская	Солдатские матери	
Баженова	Ночлежка	
ЦЛП	Казаки	
Кемерово Рондик	Родительское	сопротивление
Дальневосточный	Аузан	
Псков, Шлосберг*	Вектор	
Благосфера	Фонд защиты детей от	жестокости /
Стратегия	Спивак	
Пестрикова	Партнерство ФМС	
Хабаровск	Клуб бухгалтеров	
Ульяновск	Теплица	социальных
Киров	технологий	
Майстровский	Фонд «Друзья»	
Фомина	Фонд Тимченко	
Творогова	ВШЭ	
Интера		
Сахаровский центр		