



# Изучение текущего состояния сектора НКО ПФО в изменившихся условиях

Аналитический отчет  
по результатам социологического исследования

Нижний Новгород  
2023

Аналитический отчет о текущем состоянии сектора НКО ПФО в контексте изменившихся условий. Кафедра социологии проектной деятельности и проконкурентного регулирования факультета социальных наук, Научно-образовательный центр исследований социальных систем. Факультет социальных наук ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2023

*В марте-мае 2023 года было проведено социологическое исследование, посвященное изучению текущего состояния сектора НКО ПФО в контексте изменений условий их деятельности. Исследование проводилось в 2 этапа. На первом этапе было проведено 29 глубинных интервью с представителями ресурсных центров из 14 регионов ПФО. На втором этапе исследования был проведен электронный опрос НКО ПФО. В опросе приняли участие 351 НКО из 14 регионов ПФО.*

*Исследование выполнено в рамках проекта «Стратегия ресурсной поддержки НКО Приволжья», который реализуется Ассоциацией НКО «Служение» и сетью ресурсных центров СО НКО ПФО с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов в 2023 году.*

*В работе над отчетом принимали участие д.с.н., доц., зав. кафедрой социологии проектной деятельности и проконкурентного регулирования М.Л. Теодорович, д.э.н., проф., руководитель НОЦ ИСС, профессор кафедры Н.Н. Иващенко, к.с.н., доцент А.А. Варызгина, к.с.н., доцент Куликова А.В., к.с.н., доцент А.Е. Солдаткин, к.с.н., доцент Ю.Л. Софронова.*

# Оглавление

Глава 1. Описание организаций, принявших участие в опросе .....	4
1.1. Пространственно-временные параметры работы.....	4
1.2. Организационно-финансовый формат.....	7
1.3. Направления деятельности .....	11
Глава 2. Состояние третьего сектора Приволжья .....	15
2.1. Кадровый потенциал.....	15
2.2. Основная проблематика работы.....	18
2.3. Работа с клиентами.....	26
2.4. Направления взаимодействия.....	28
2.5. Специфика «молодых» организаций .....	30
2.6. Специфика организаций с молодыми руководителями .....	32
Глава 3. Организация поддержки НКО со стороны РЦ .....	35
3.1. Направления поддержки .....	35
3.2. Обмен опытом .....	38
Выводы.....	41

## Глава 1. Описание организаций, принявших участие в опросе

### 1.1. Пространственно-временные параметры работы

В опросе приняли участие НКО, представляющие регионы Приволжского федерального округа, доля каждого региона в выборочной совокупности (100%) составила от 5 до 10%, регионы распределены относительно сбалансированно.

Таблица 1.1

Представленность региональных НКО, %

Кировская область	10
Нижегородская область	10
Оренбургская область	7
Пензенская область	5
Пермский край	7
Республика Башкортостан	10
Республика Марий Эл	7
Республика Мордовия	5
Республика Татарстан	9
Самарская область	6
Саратовская область	5
Удмуртская республика	6
Ульяновская область	7
Чувашская республика	6
Итого	100

В опросе приняли участие НКО всех 14-ти регионов Приволжского Федерального округа (табл. 1.1). В структуре участников 55% организаций третьего сектора представляют семь самых сильных<sup>1</sup> и относительно сильных с точки зрения уровня и качества развития НКО территорий, 45% – это организации, относящиеся к семи более проблематичным, по данному критерию, регионам. Таким образом, в выборочной совокупности относительно равномерно представлены как более, так и менее успешные, по признаку развитости третьего сектора, регионы ПФО.

Во всей совокупности субъектов, около 30% участников опроса – это НКО, представляющие лидеров и относительных лидеров рейтинга, – Республику Башкортостан, Республику Татарстан, Нижегородскую область. Десятая часть опрошенных организаций приходится на долю Кировской области, с учётом того,

<sup>1</sup> В соответствии с рейтингом субъектов РФ по уровню и качеству развития некоммерческого сектора «Регион НКО – 2022» Учитывая место в рейтинге 2022, все регионы Приволжья условно можно разделить на четыре группы – «сильные регионы-лидеры» – Республика Татарстан, Самарская область, республика Башкортостан; «средние ближе к лидерам» – Удмуртская Республика, Ульяновская область, Нижегородская область, Пермский край; «средние ближе к слабым, аутсайдерам» – Пензенская область, Оренбургская область, Чувашская Республика; «слабые регионы, аутсайдеры» – Кировская область, Саратовская область, Республика Мордовия, Республика Марий Эл. Подробнее об этом см. глава 5.

что регион занимает 46 место в рейтинге-2022. К «догоняющим», как по размеру третьего сектора, так и по его качеству развития, рейтинг относит и такие регионы ПФО, как Чувашская Республика, Саратовская область, Республика Мордовия и Республика Марий Эл. Все они в 2022 г. вошли в список дотационных регионов России, формируемый Минфином РФ.

Обращает на себя внимание тот факт, что НКО-рейтинг некоторых регионов ПФО значительно изменился в сравнении с 2021 г. Так, Пензенская область поднялась с 63 на 35 место (+28), Республика Мордовия опустилась с 47 на 56 место (-9), Ульяновская область с 13 – на 22 место (-9), Нижегородская область – с 14 на 30 (-16), Пермский край – с 26 на 33 место. Это может свидетельствовать о значимых изменениях в состоянии сектора как следствии динамики внешних условий деятельности, так и внутренних процессов развития НКО. Интенсивность перемен обуславливает важность столь же динамичной, как сами перемены, актуализации стратегий НКО, подходов и практик по их реализации.

Таблица 1.2

География деятельности организации, %

Деятельность только в пределах своего региона	87
География деятельности шире своего региона	13

Таблица 1.3

Регионы деятельности, кроме своего региона, %

Кировская область	11
Нижегородская область	11
Оренбургская область	11
Пензенская область	0
Пермский край	9
Республика Башкортостан	9
Республика Марий Эл	2
Республика Мордовия	0
Республика Татарстан	14
Самарская область	5
Саратовская область	5
Удмуртская республика	16
Ульяновская область	9
Чувашская республика	5
В пределах ПФО	5
За пределами ПФО	25
Вся РФ	27
За пределами РФ	5
Другое	5

Основная доля некоммерческих организаций, принявших участие в опросе, осуществляет деятельность только в пределах своего региона, таковых 87% (табл. 1.2). В то же время, 13% организаций третьего сектора заявили о том, что география их функционирования выходит за пределы домашнего региона.

Как следует из Таблицы 1.3, география деятельности 13% некоммерческих организаций ПФО разнообразна, 27% НКО заявили о том, что она охватывает Российскую Федерацию в целом.

Из вышеупомянутых 13%, четверть организаций третьего сектора работает также за пределами ПФО, 5 % – за пределами Российской Федерации (табл. 1.3). Внутри Приволжского региона осуществляют деятельность 5% НКО. Деятельность остальных организаций, из указанных 13%, ориентирована на конкретные регионы ПФО. Так, 16 % организаций, помимо домашнего региона, работают в Удмуртской Республике, 14% – в Республике Татарстан. В Кировской, Нижегородской, Оренбургской областях функционируют по 11% опрошенных НКО, в Пермском крае, Республике Башкортостан, Ульяновской области работают по 9% опрошенных приволжских организаций третьего сектора. В минимальной степени деятельность приволжских НКО распространяется на Республику Марий Эл – 2%, Республика Мордовия лишена межрегиональных связей такого рода. Очевидно, что доминирующее большинство некоммерческих организаций ПФО – 87%, фокусируют внимание исключительно на родном регионе, но остальные 13% ориентируются, в той или иной степени, почти на весь спектр регионов Приволжья, и работают даже за пределами ПФО и РФ.

Таблица 1.4

Тип населенного пункта, где находится организация, %

Столица региона	38
Город	43
Поселок городского типа	6
Деревня или село	11
Другое	2

Более трети организаций третьего сектора (38%), принявших участие в опросе, расположены в столицах регионов (табл. 1.4). Ещё 43% НКО в качестве своего местонахождения указали город. Таким образом, подавляющее большинство приволжских НКО (81%) – это городские структуры, что можно оценивать как отражение значительного дисбаланса между городом и селом. За пределами городских территорий (посёлок городского типа, деревня или село) функционируют менее 20% организаций третьего сектора.

Таблица 1.5

Год создания организации, %

До 1992 г	7
В период с 1992 по 2004г.	16
В период с 2005 по 2014г.	26
В период с 2015 по 2019 г.	28
В 2020г. и позже	23

Более половины принявших участие в опросе НКО (54%) были созданы в период с 2005 по 2019 год (табл. 1.5), 16% организаций были учреждены в постсоветский период – с 1992 по 2004 г., а ещё 7% НКО ведут свою историю с советского времени (зарегистрированы до 1992 г.). Такое распределение представляется интересным для анализа с точки зрения накопленного опыта и наследия разных времён, с точки зрения соотношения традиционных и инновационных практик. В структуре третьего сектора НКО доминируют зрелые организации, они составляют ядро Приволжского третьего сектора. Но в целом, здесь есть как организации – «ветераны», так и организации – «новички», «молодые НКО». Ко второму типу можно отнести 23% НКО, созданных в 2020 году и позже. Это организации, по всей видимости, находятся в стадии развития и становления, одним из направлений которого важно сделать постановку средне- и долгосрочных целей и задач, формирование портфеля освоенных и требующих освоения практик по их достижению и решению.

## 1.2. Организационно-финансовый формат

В структуре принявших участие в опросе НКО Приволжья доминируют организации, которые по организационно-правовой форме относятся к общественным объединениям (38%) и автономным некоммерческим организациям, АНО (35%).

Таблица 1.6

### Организационно-правовая форма организации, %

Общественная организация, объединение	38
Автономная некоммерческая организация	35
Фонд	15
Ассоциация, союз	4
Орган ТОС	3
Национально-культурная автономия	1
Религиозная организация	1
Частное учреждение	1
Бюджетное учреждение	1
Без регистрации юр лица	1

Доля НКО, зарегистрированных в качестве фондов, составляет 15%; зарегистрированных в качестве ассоциаций (союзов) – 4%. Указанные формы НКО определяются Гражданским Кодексом РФ и Законом «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7 – ФЗ. В рассматриваемой структуре НКО 3% организаций являются органом ТОС, данная форма закреплена в статье 27 Закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской

Федерации» от 6.10.2003 № 131-ФЗ. Незначительная доля участников опроса определили себя в качестве «частного», «бюджетного» учреждений, учреждения «без регистрации юр. лица».

Таблица 1.7

Учредитель организации, %

Орган государственной власти	3
Орган местного самоуправления	4
Юридическое лицо – коммерческая организация	3
Юридическое лицо – НКО	13
Физическое лицо	81

Подавляющее большинство организаций третьего сектора (81%), принявших участие в опросе, заявили о том, что их учредителями (гл. 15 ФЗ «О некоммерческих организациях») являются физические лица; 13% опрошенных НКО Приволжья учреждены юридическими лицами (табл. 1.7), 10% организаций в совокупности, учреждены органами местного самоуправления, органами государственной власти, юридическим лицом в виде коммерческой структуры.

Таблица 1.8

Источники финансирования организации, %

	Основной источник	Дополнительный источник	Нет такого финансирования
Целевые поступления из федерального бюджета	6	6	87
Целевые поступления из бюджетов субъектов РФ (кроме компенсации за оказание социальных услуг)	11	15	75
Целевые поступления из бюджетов субъектов РФ в виде компенсации за оказание социальных услуг	6	9	85
Целевые поступления из муниципальных (местных) бюджетов	10	19	72
Фонд Президентских грантов, Фонд Культурных инициатив (ФПГ, ФКИ)	34	31	35
Гранты некоммерческих организаций и частных фондов	19	33	48
Гранты коммерческих организаций	5	19	76
Пожертвования юридических лиц	17	33	50
Пожертвования физических лиц	23	40	36
Собственные средства организации от реализации товаров и услуг	26	22	52
Иные поступления	12	25	63

В ходе опроса участникам был задан вопрос о том, какие источники финансирования являются для них *основными* и *дополнительными*, и какие финансовые источники *отсутствуют* в целом (табл. 1.8). Так, **средства Фонда Президентских грантов и Президентского фонда культурных инициатив** являются основным источником для 34% организаций, дополнительным – для 31% НКО (в сумме **65%**), а для 35% участников опроса такой источник не характерен. Относительная сбалансированность по трём характеристикам свойственна и такому источнику, как **собственные средства организации от реализации**

**товаров и услуг.** Четверть НКО заявили о том, что для них это – основной финансовый источник, пятая часть организаций обозначила его как дополнительный, однако, 52% НКО не получают такие средства. **Пожертвования физических лиц** также можно отнести к ключевым источникам финансирования организаций третьего сектора в ПФО – 23% участников опроса называли его основным, 40% – дополнительным (в совокупности **63%**), у 36% НКО такой источник отсутствует.

Заметное место в списке ключевых источников финансирования приволжских НКО занимают **гранты некоммерческих организаций и частных фондов** – для 19% участников опроса это основной источник средств, для 33% – дополнительный (в сумме **52%**), при этом 48% НКО таким источником не располагают. Похожее распределение у такого источника, как **пожертвования юридических лиц** – соответственно, – 17%, 33% и 50%.

Остальные источники значительно в меньшей степени можно отнести к категории базовых. Так, **целевые поступления из муниципальных (местных) бюджетов** являются в совокупности основными и дополнительными для 29% опрошенных НКО, в то время как 72% не получают подобные средства. Схожая картина наблюдается в отношении такого источника, как **целевые поступления из бюджетов субъектов РФ (кроме компенсации за оказание социальных услуг)** – 26% организаций заявили о наличии подобного финансирования, тогда как у 75% такие средства отсутствуют. 37% НКО в ходе опроса назвали в качестве основных и дополнительных источников финансирования **иные поступления**, при этом у 63% организаций подобные источники отсутствуют.

Самое скромное место в совокупности источников финансирования НКО Поволжья, принявших участие в опросе, занимают три источника. Это такие поступления, как **гранты коммерческих организаций** – 76% опрошенных НКО не располагают данными средствами, хотя 24% организаций этот источник знаком как основной и дополнительный. **Целевые поступления из бюджетов субъектов РФ в виде компенсации за оказание социальных услуг** отсутствуют у 85% опрошенных организаций НКО Приволжья, только для 15% они являются основными и дополнительными. Большинство опрошенных организаций третьего сектора (87%) не являются получателями **целевых поступлений из федерального бюджета**, такого рода поступления характерны для 12% приволжских НКО.

Таким образом, «ядро» основных и дополнительных источников финансирования НКО Приволжья, принявших участие в опросе, составляют средства двух вышеназванных грантовых фондов; собственные средства организаций от реализации товаров и услуг; пожертвования физических лиц; гранты некоммерческих организаций и частных фондов; пожертвования юридических лиц.

Приблизительно две трети источников – это средства Фонда Президентских грантов и Президентского фонда культурных инициатив (30%), собственные средства организаций от реализации товаров и услуг (15%), пожертвования физических лиц (14%) (табл. 1.9.). По 9% приходится на долю пожертвований юридических лиц и грантов некоммерческих организаций и частных фондов. 20% в совокупности – это поступления из бюджетов разного уровня. Доля грантов коммерческих организаций составляет 2%.



Рис. 1.1. Доли финансирования НКО Приволжья, %

Организации третьего сектора ПФО, принявшие участие в опросе, в своей деятельности в значительной степени опираются на грантовые возможности, собственные средства от реализации товаров и услуг, а также разного рода пожертвования (рис. 1.1). Соотношение бюджетных и внебюджетных источников финансирования составляет 20/80. Диверсификация источников финансирования может способствовать устойчивости положения НКО также и за счет расширения спектра решаемых задач и в связи с этим – за счет повышения привлекательности

их для потенциальных сотрудников и партнеров из числа представителей молодых когорт населения.

### 1.3. Направления деятельности

Направления деятельности организаций третьего сектора ПФО, принявших участие в опросе, условно можно разделить на несколько групп. В целом, это организации, которые являются социально-ориентированными, согласно федеральному законодательству. **Первую** группу образуют НКО, которые занимаются деятельностью в сфере образования и науки, культуры и религии, сохранения и поддержания отношений межнационального характера. Численность таких организаций значительна (табл. 1.9). Например, 30% опрошенных НКО заявили о реализации деятельности в сфере патриотического и духовно-нравственного воспитания. 49% в совокупности предоставляют образовательные услуги и услуги творческого развития для детей и подростков, а также организуют развивающие занятия для детей раннего возраста и дошкольников. В меньшей степени в первой группе представлены НКО, занимающиеся развитием межнационального сотрудничества (11%); охраной объектов, имеющих историческое и культурное значение (8%).

**Вторую** группу условно образуют опрошенные НКО Приволжья, работающие в сфере социальной защиты населения, реализации задач системы здравоохранения. Преимущественно это организации, реализующие общие функции поддержки и защиты граждан (31%), НКО, занимающиеся социальной адаптацией людей с ОВЗ (30%), повышением качества жизни пожилых людей (27%). Более 40% в совокупности – это НКО, ориентированные на работу с семьёй. В целом, спектр направлений, реализующих функции в сфере социальной защиты, довольно разнообразен, но в меньшей степени в этой группе представлены организации, содействующие трудоустройству молодёжи (7%), осуществляющие реабилитацию ветеранов боевых действий (3%).

**Третью** большую группу приволжских организаций третьего сектора, принявших участие в опросе, условно образуют НКО, функционирующие по таким направлениям, как правовая защита, благотворительность и добровольчество, поддержка гражданских инициатив, экология. Здесь направления деятельности довольно разнообразны, при этом 50% организаций в совокупности занимаются

именно благотворительной и волонтерской деятельностью, 19% – поддерживают молодежные инициативы и проекты, 17% – осуществляют ресурсную поддержку НКО. Остальные направления (охрана среды, юридическая помощь) представлены в меньшей степени.

Таблица 1.9

Направления деятельности организации, %

<b>Образование, культура, религия, отношения межнационального характера</b>	
Деятельность в области образования, просвещения и науки	33
Деятельность в области культуры и искусства	32
Деятельность в сфере патриотического и духовно-нравственного воспитания	30
Творческие занятия для детей и подростков	21
Образовательные услуги для детей и подростков	12
Развитие межнационального сотрудничества, сохранение и защита самобытности народов	11
Развивающие занятия для детей с 3 до 7 лет	10
Охрана и содержание объектов и территорий, имеющих историческое, культурное значение	8
Проведение конкурсов, олимпиад, организация исследовательской научной деятельности	7
Развивающие занятия для детей до 3 лет	6
<b>Социальная защита, здравоохранение</b>	
Социальная поддержка и защита граждан	31
Социальная адаптация людей с ОВЗ и их семей	30
Повышение качества жизни людей пожилого возраста	27
Помощь семьям в кризисных ситуациях	16
Профилактика социального сиротства, поддержка материнства и детства	16
Психологические консультации для родителей	13
Деятельность в области здравоохранения	10
Психологическое консультирование детей и подростков	9
Содействие трудоустройству и трудовой адаптации молодежи	7
Профилактика домашнего насилия	4
Реабилитация ветеранов боевых действий	3
<b>Правовая защита, благотворительность и добровольчество, поддержка гражданских инициатив, ресурсная поддержка НКО, экология</b>	
Благотворительная деятельность	26
Деятельность в области добровольчества	24
Поддержка общественно значимых молодежных инициатив, проектов, детского и молодежного движения, детских и молодежных организаций	19
Ресурсная деятельность для НКО	17
Охрана окружающей среды и защита животных	14
Оказание юридической помощи гражданам	12
Подготовка населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций	2
Поиск пропавших детей и взрослых	1
<b>Физическая культура и спорт</b>	
Деятельность в области физической культуры и спорта	21
Спортивные занятия для детей и подростков	11
Другое	6

В **четвёртую** группу условно входят НКО Приволжья, которые занимаются деятельностью в области физической культуры и спорта (21%), а также организуют и проводят спортивные занятия для детей и подростков (11%).

В целом, спектр направлений деятельности социально-ориентированных НКО Приволжья, принявших участие в опросе, является довольно разнообразным. При этом, направления, которые развиты в меньшей степени, – это, в частности, проведение конкурсов, олимпиад, организация исследовательской научной деятельности и содействие трудовой адаптации молодежи – по 7%; развивающие

занятия для детей до 3 лет (6%); профилактика домашнего насилия (4%); подготовка населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций (2%); поиск пропавших детей и взрослых (1%).

Таблица 1.10

Реестры, в которые входит организация, %

Реестр СОНКО получателей государственной поддержки	42
Реестр поставщиков социальных услуг	18
Реестр исполнителей общественно полезных услуг	14
Не входит ни в один из перечисленных реестров	45

42% некоммерческих организаций третьего сектора ПФО, принявших участие в опросе, отметили, что они числятся в реестре СОНКО, получателей государственной поддержки (табл. 1.10), 18% организаций входят в реестр поставщиков социальных услуг, 14% – в реестр исполнителей общественно полезных услуг. 45% опрошенных организаций заявили о том, что они не входят ни в один из перечисленных реестров.

Целевые аудитории организаций третьего сектора ПФО, принявших участие в опросе, разнообразны. В основном приволжские НКО ориентированы на поддержку семьи, детей и подростков, молодёжи (рис. 1.2). Деятельность третьего сектора в значительной степени направлена также на работу с пожилыми гражданами, активными жителями, инвалидами и детьми-инвалидами. В то же время, ряду целевых аудиторий в ПФО уделено значительно меньше внимания, это ветераны военных конфликтов, безработные, беженцы и мигранты, а также представители других групп. Возможно, что такая ситуация объясняется объективными факторами (например, проблема безработицы не является острой для российских граждан), однако, здесь можно увидеть и потенциал для развития третьего сектора.

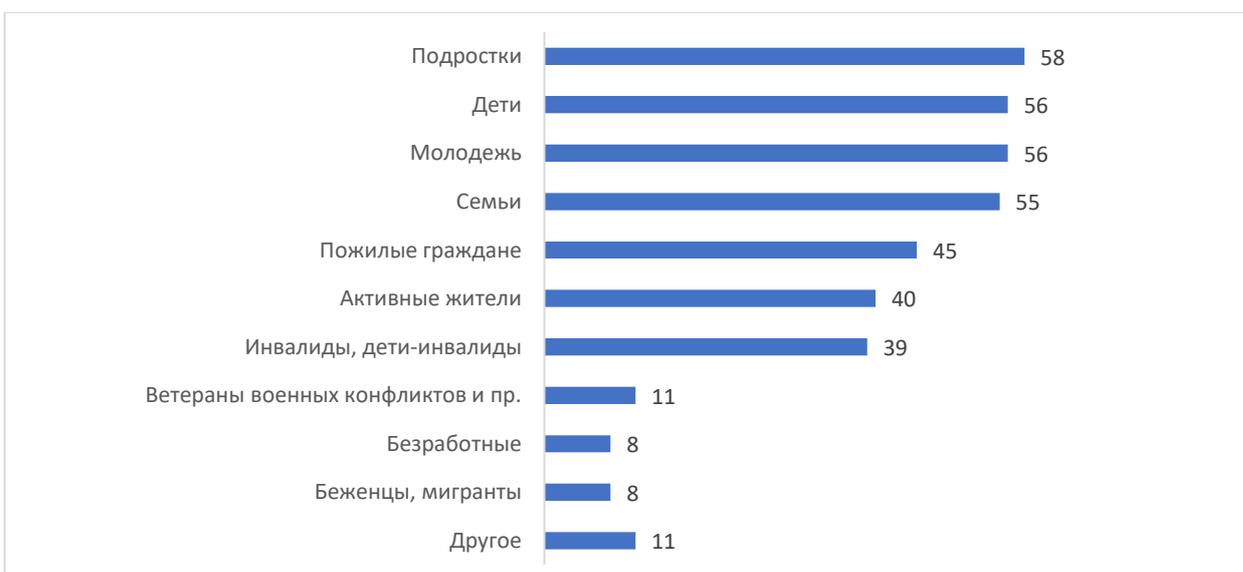


Рис. 1.2. Целевые группы НКО Приволжья, %

Так, например, **третья часть организаций, принявших участие в опросе (33%), планирует изменение или расширение состава целевых групп.** Это может быть сделано с учётом данных о наименее развитых направлениях работы третьего сектора, полученных в ходе опроса. В то же время, 67% опрошенных НКО не планируют подобных преобразований, по всей видимости, довольствуясь теми аудиториями, взаимоотношения с которыми уже сложились. Между тем, включение новых групп в состав целевых, хотя бы и формате ознакомления и анализа условий работы с ними, способно выявить новые источники развития организаций, в частности, за счет большей эффективности реализации располагаемых компетенций и дополнительной актуализации ценностных источников мотивации сотрудников.

## Глава 2. Состояние третьего сектора Приволжья

### 2.1. Кадровый потенциал

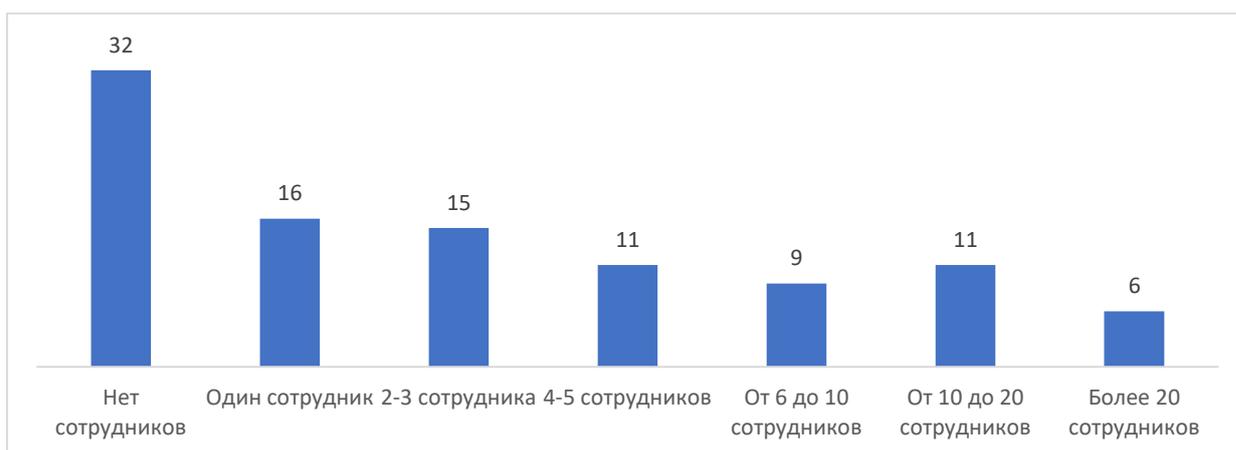
Кадровый потенциал руководства некоммерческих организаций Приволжского федерального округа можно описать как коллектив специалистов среднего и старшего возраста. Молодежь до 35 лет составляет незначительную долю руководителей НКО – только 17%. В среднем коллективы НКО чаще всего состоят из устоявшейся группы постоянных сотрудников.

Таблица 2.1

Возраст руководителя организации, %

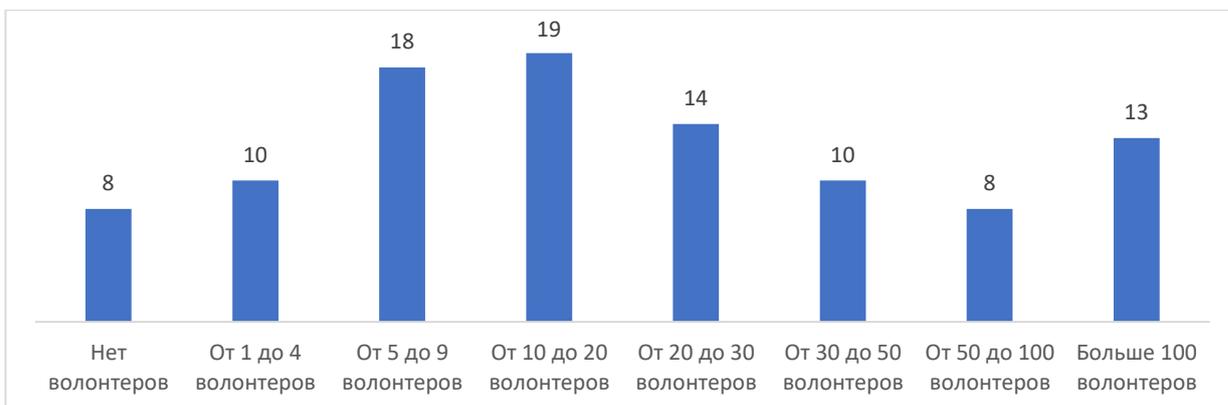
До 35 лет	17
От 36 до 50 лет	49
Старше 51 года	34

НКО в среднем имеют не более 2 сотрудников. Треть организаций не имеет постоянных сотрудников. Еще треть организаций имеет не более трех постоянных сотрудников. Больше 10 сотрудников имеет менее пятой части организаций. Волонтеров в организациях, как правило, больше, чем сотрудников: в среднем организации имеют до 15 волонтеров, но чаще не более пяти. Нет волонтеров только у 8% организаций. Около трети организаций имеют до 10 волонтеров, больше 50 волонтеров у пятой части организаций.



В среднем (медиана): 2 сотрудника  
Чаще (среднее, мода): нет сотрудников

Рис. 2.1. Численность сотрудников организаций, %



В среднем (медиана): 15 волонтеров  
 Чаще (среднее, мода): 5 волонтеров

Рис. 2.2. Численность волонтеров, %

Привлечение новых специалистов происходит в основном из числа участников проектов НКО или благополучателей (38%), определенную роль играет и ближний круг – родственники и знакомые также могут стать оплачиваемыми сотрудниками НКО (20%).

Важно отметить, что благополучатели или участники проектов могут впоследствии становиться волонтерами и привлекаться в другие проекты НКО. Это самый основной канал привлечения волонтеров в организацию (60%). Немаловажную роль играет информационная активность самой НКО: так, треть волонтеров приходят после того, как видят информацию в интернете. Молодежь НКО привлекают часто из числа студентов, проходивших практику (27%). Также социальные связи и ближний круг знакомых играют не последнюю роль (26%). Из других НКО пополнение кадров, как штата постоянных сотрудников, так и волонтеров, скорее исключение (10-11%).

Таблица 2.2

Как организация находит оплачиваемых сотрудников и волонтеров, %

	оплачиваемых сотрудников	волонтеров
Из числа участников проектов или благополучателей	38	60
Новых нет, коллектив постоянный	37	16
В основном родственники и знакомые	20	26
Из числа студентов, проходивших практику в организации	13	27
Увидели информацию об организации в интернете	11	33
Переходят из других НКО	10	11
Другое	18	10

Интервью с руководителями ресурсных центров Приволжского федерального округа также показывают, что некоммерческий сектор представлен в основном людьми старшего возраста. Волонтеры – чаще всего более молодые люди, до 35 лет. В основном, это действительно устоявшийся коллектив. В организации есть

основной костяк специалистов, скорее всего стоявших у основания НКО, отличающихся особой мотивацией, ведь это стало делом их жизни. Молодежь, может быть, и в числе штатных сотрудников, однако часто это для них это временная история, набравшись опыта, получив определенные профессиональные навыки, молодые люди покидают НКО и идут своей дорогой, часто уезжая в Москву. Однако многие ресурсные центры относятся к этому скорее не как к вызову, к проблеме дефицита кадров или сложностям, связанным со сменой поколений, но они видят одной из своих задач - подготовку, обучение молодого поколения.

*Сотрудники у нас все работают давно. Основа – это, конечно, их желание работать в том секторе. Они все уже заразились. И себя уже не мыслят без этой работы. Как мы ищем? Сложно. Кого-то выращиваем. Вырастишь, выучишь. Они все обкатаются и стартуют в Москву. У нас в основном возрастной коллектив уже остался. Но мы всегда рады молодёжи новой, какому-то притоку (РЦ)*

*Кадрового голода, какого-то дефицита не было. Я всегда беру молодёжь. Очень много молодежи, которая выросла, я не боюсь брать совершенно неопытных - всему можно научить, заточить под свою работу. Прошло порядка 70 человек через фонд за много лет (РЦ)*

*Средний возраст? Штатники где-то 40 и выше. А волонтеры помоложе, где-то 30 лет примерно (РЦ)*

*Мы, наверное, являемся некой такой кузницей кадров, потому что образовательных проектов много, и люди, получив некоторую базу знаний, базу опыта, уходят. Это мы должны принять. Какое-то время было сложно морально - столько вложили в человека, а он уходит. Сейчас это наша миссия (РЦ)*

Поскольку специфика деятельности организации такова, что часто нет необходимости иметь в штате большой коллектив, то часто организационную структуру НКО можно назвать гибкой, ориентированной под конкретный проект. Есть основная команда специалистов, выполняющих управленческие и организационные функции, а дополнительных профессионалов, узких специалистов, привлекают под каждый конкретный проект.

*Абсолютно все работают в проектной рамке... сформировалась команда постоянная и в принципе, эта команда, наверное, в течение последних лет переходит из проекта в проект...Сетка всегда получается очень простая, есть необходимое количество административного персонала на проект более или менее крупный: это люди, которые руководят проектом, менеджер проекта, пиар-менеджер и бухгалтер. В принципе, вот вся команда, она работает много лет в гибком режиме... (РЦ)*

*Привлекаем спикеров, наставников. Если есть лучшие специалисты в этой сфере в городе, я их в проект приглашаю (РЦ)*

При этом у каждой НКО, скорее всего, есть свой список, «база» волонтеров, которая может достигать даже до 500 человек. База волонтеров ресурсных центров

пополняется чаще всего из участников прошлых проектов, молодые люди также приходят в НКО после учебной практики, но важна и активная информационная составляющая как способ поиска добровольцев.

*Сколько их примерно по количеству? Волонтеров, которые постоянно как-то помогают организации, - 2-3 человека. А еще привлекаем волонтеров в рамках наших проектов. Вот у нас сейчас проекты в селах идут, мы обучаем лидеров на селе. И они уже в свои проекты привлекают для реализации волонтеров, порядка 10-15 человек на каждом месте (РЦ)*

*В штате фонда 4 человека работает... Меняется, численность в зависимости от реализуемых программ, проектов. Где-то число волонтеров растет, где-то меньше. Где-то в пределах 200 человек - стабильное число волонтеров, которое можно собрать на любое мероприятие (РЦ)*

*Практика (студентов) – один из способов. Они зацепляются, и потом участвуют, на другие мероприятия мы их привлекаем. Также есть различные ресурсы добровольческие, через которые мы делаем объявления. Когда требуются добровольцы, мы привлекаем через открытые источники, приглашаем. Приходят самотеклом молодые люди. И часто остаются и становятся постоянными волонтерами. Разные способы. Но, практика - тоже очень хороший ресурс (РЦ)*

Таким образом, кадровый потенциал НКО Приволжья формируется из стабильного ядра людей среднего возраста и постоянно изменяющегося коллектива волонтеров, проходящих своеобразное обучение в процессе работы в этом секторе. Этот аспект работы НКО набирает все больше и большее значение по мере возрастания требований к молодым специалистам в коммерческом секторе. В то же время НКО начинают нуждаться в новом типе менеджмента, способного управлять такой подвижной кадровой структурой.

## 2.2. Основная проблематика работы

Несмотря на то, что НКО Приволжья чаще всего являются устоявшимся коллективом, они испытывают **недостаток штатных сотрудников** – это одна из самых важных проблем развития организации, которые отмечают руководители (35%). Также большое значение имеют материальные сложности: как технического характера, так и те, что связаны с увеличением расходов организации (по 34%). По всей видимости, данные проблемы могло бы решить более интенсивное партнерство с бизнесом, пока руководители НКО жалуются на то, что партнеров мало (34%).

На втором месте по значимости находятся проблемы, связанные с развитием организации: 31% говорит о необходимости построения новой стратегии, при этом определенные сложности в данном вопросе возможны из-за профессионального

выгорания сотрудников (31%). Далее идут проблемы финансового плана, которые могут быть взаимосвязаны между собой: сокращение источников финансирования и недостаток навыков подачи грантовых заявок, а гранты являются скорее основным финансовым источником (по 23%). При выстраивании стратегии развития НКО необходимо обратить внимание на развитие кадрового потенциала. Пятая часть руководителей признается, что существует проблема преемственности руководства (20%), а с учетом того, что около трети сотрудников НКО составляют специалисты старшего возраста, это приобретает особенную актуальность.

*Риск большой – старение сектора. Это глобальный риск для российского некоммерческого сектора, который в основе своей сформировался где-то в конце 90-х. В том виде, в котором он сейчас доживает свой век... для нас преемственность важна - как переданы эти организации молодым лидерам. Чтобы это все продолжалось и развивалось. Есть опасность, что мы можем в ближайшее время потерять часть организаций естественным образом, которые держались на тех лидерах. Они уходят на пенсию, организация разваливается, и никто не продолжает это дело (РЦ)*

Также НКО могут испытывать сегодня недостаток волонтерской помощи (20%). Определенным барьером в развитии НКО будет и снижение мотивации сотрудников. Очень часто получается, что они не вовлечены в процесс принятия решений и ждут последнего слова руководителя (по 19%).

Также следует отметить и такие направления в развитии, которые связаны с организационными и техническими вещами: сложности в распространении информации, в т.ч. и из-за того, что не налажено взаимодействие с местными СМИ; недостаточность тех или иных навыков, в том числе и при появлении запроса на новые услуги. Нельзя сказать, что запрос на новые услуги от целевых аудиторий является серьезной проблемой для НКО, однако, 14-15% руководителей говорят об этом.

Еще одним направлением развития может стать налаживание контактов и партнерских отношений с местными органами власти и другими НКО региона. Конечно, это не стоит в таком же приоритете, как партнерство с бизнесом, однако, некоторыми НКО налаживание контактов называется проблемой.

Таблица 2.3

Проблемы и перспективы развития НКО, %

Недостаток штатных сотрудников	35
Материально-технические сложности	34
Увеличение расходов организации	34
Мало партнеров среди бизнеса	34
Необходимость выработки новой стратегии работы организации	31

Профессиональное выгорание	31
Сокращение прежних источников финансирования	23
Недостаточно навыков для подачи заявок на гранты	23
Недостаток волонтеров, стало сложнее привлекать волонтеров	20
Проблема преемственности руководства, лидерства в организации	20
Все ждут, когда начальник сам примет решение	19
Снижение мотивации волонтеров	19
Сложности в распространении информации об организации	19
Недостаточно навыков для самостоятельной реализации социальных проектов	18
Не налажено взаимодействие с местными и региональными СМИ	17
Недостаточная компьютерная грамотность и отсутствие навыков продвижения НКО в интернет	17
Появился запрос на новые услуги, но нет возможности начать их оказывать	15
Изменение потребностей и запросов целевых групп	14
Нет контакта с местными и региональными органами власти	14
Недостаточно возможностей повысить квалификацию сотрудников	14
Мало партнеров среди НКО	14
Недостаточно навыков для реализации грантовых проектов	13
Недостаточно поддержки от ресурсных центров региона	12
Сокращение числа участников мероприятий	10
Уход опытных специалистов	9
Снижение сплоченности коллектива	8
Снижение узнаваемости организации, ее популярности среди населения	8
Сложности в вопросах бюджетирования своей деятельности, грамотного распределения полученных средств	8
Недостаточно возможностей повысить квалификацию волонтеров	7
Сокращение числа платных клиентов	7
Прежняя деятельность организации стала мало востребована	3
Нет востребованности оказываемых услуг	2
Неинтересно продолжать этим заниматься	1
Другое	8

Проблема кадров также стала одной из самых обсуждаемых в интервью с руководителями ресурсных центров ПФО, как и финансовые сложности.

С одной стороны, как отмечалось выше, есть текучесть молодых кадров, которые, набравшись опыта уходят. С другой стороны, есть специфические особенности молодого поколения, которые выражаются в неготовности брать на себя ответственность, некое легкомысленное отношение к работе: они не боятся ошибаться, но при этом не готовы отвечать за ошибки, легко меняют направление своих интересов, в т.ч. и работу, могут увольняться, не доделав какую-то часть проекта.

*Проблема в том, что мы часто не можем набрать молодых людей. У них не хватает квалификации. Очень часто это люди, которые не боятся ошибаться. И, наверное, это хорошо. Но они абсолютно не отслеживают, и не боятся ошибаться, потому что они не видят, не смотрят и не хотят нести ответственность за свои ошибки. Почему они могут уволиться в любой момент? Наше поколение же другое. Я помню несколько раз при увольнении, мне было понятно – нужно доработать. Вот, как я сейчас уйду, а что будет делать дети? (РЦ)*

Другая кадровая проблема заключается в том, что реально штат сотрудников небольшой, и нет возможности его увеличивать, однако это часто приводит к тому,

что при реализации того или иногда проекта нет замены специалиста или ее сложно найти, в случае какого-либо форсмажора.

*Слушайте, основной риск для нас – это кадры. Если наш человек заболел или еще что случилось, то у нас может целое направление вылететь, и заменить его оперативно, к сожалению, не получится. Но следующее - это риск финансовый. Конечно, у нас есть финансирование на год, но на следующий год может прекратиться всё... больше у нас рисков нет (РЦ)*

Человеческий фактор, кадровые перемены вовне, также могут влиять на НКО и формировать проблемное поле. Речь шла, прежде всего, о частой смене руководства органов исполнительной власти, когда с приходом нового министра, меняется вся команда и рушатся выстроенные социальные связи.

*Первое - это, наверно, человеческие риски. Потому что сотрудники у меня могут уволиться, а они за год уже многому чему научились. И я очень боюсь смены министров, потому что, если меняется министр, меняется замминистра, то меняется вся команда и рушатся выстроенные связи. Я считаю, что человеческий фактор - самый главный. Потому что смена руководства – это год перетрясывания хозяйства, и это очень тяжело (РЦ)*

Другой вектор проблем связан с нестабильной финансовой ситуацией для организаций: по сути, чаще всего финансирование обеспечено на очень короткий период – один год, что затрудняет планирование и построение стратегий развития НКО в т.ч. Редко, но все же звучали и крайне пессимистичные точки зрения на развитие НКО из-за тотальной нехватки ресурсов: финансовых, материально-технических.

*Финансовая нестабильность, насколько мы умеем подстраиваться. Например, мы переходили на онлайн, 2020 год если вспомнить, у нас был большой проект ФПГ, работа с домами престарелых, встреча с ними. Мы перешли на онлайн с бабушками и дедушками, представляете? Мы провели все вовремя, умудрились. О какой стабильности можно говорить? Финансовая нестабильность, и плюс надо находить НКО бизнес-жилку, развивать тоже надо (РЦ)*

*Никаких перспектив нет, качество услуг низкое. Раньше ресурсные центры были богаты и могли предложить ресурсы реальные. Сейчас ресурсные центры – это такие же бедные НКОшки. Даже беднее чем, те, которым они хотят причинить добро. Ничего у них нет. Никаких ресурсов нет, идти к ним совершенно незачем (РЦ)*

Проблемное поле развития НКО определяет и точки роста организаций в глазах руководителей. Большинство из них основным направлением роста видят поиск новых источников финансирования (70%). Это могут быть совершенно различные источники, вплоть до частных благотворительных взносов, которые, как отмечали руководители РЦ, выросли за последние два года. Основные факторы

роста частных пожертвований – это пандемия коронавирусной инфекции и СВО. Также новым источником финансирования НКО, особенно в кризисные периоды, могут стать платные услуги населению.

*Целевые средства – это и гранты, и президентские, и главы республики, и наши местные, это и бизнес... За последние 2 года очень много индивидуальных пожертвований, потому что у нас есть проекты, связанные с помощью, во-первых, ЛНР, ДНР. У нас есть проект: помощь мобилизованным жителям республики и города. Здесь уже больше индивидуальные пожертвования, они в разы выросли, начиная, с пандемии, когда у нас было время добра, - там тоже было очень много пожертвований индивидуальных (РЦ)*

*Это очень серьёзно - я говорю финансовой составляющей. Она зависит от всего: от партнёров, от взаимодействия - все понимают, риск какой. Нужно продумать ещё в стратегии те услуги, за которые люди платить готовы... и мы тоже рассматриваем источники финансирования, чтобы самим зарабатывать, чтобы ни от кого не зависеть (РЦ)*

Таблица 2.4

Точки роста, развития организации, %

Поиск новых источников финансирования	70
Взаимодействие с бизнесом	59
Повышение профессионализма сотрудников	52
Взаимодействие с органами власти	51
Проектная деятельность организации	50
Участие организации в конкурсах проектов	49
Работа со СМИ	46
Поиск партнеров для проектов	45
Привлечение новых сотрудников	41
Повышение мотивации сотрудников, волонтеров	39
Привлечение волонтеров	32
Учет потребностей целевой группы	30
Повышение сплоченности команды	28
Оперативное освещение своей деятельности в сети интернет, соцсетях	28
Участие сотрудников в профессиональных конкурсах	21
Составление публичных отчетов	19
Оперативное размещение отчетности в интернет	12
Другое	2

Налаживание партнерских отношений с бизнесом и властью – другое направление роста НКО (59% и 51% соответственно). Повышение профессионализма сотрудников - также важный момент для развития некоммерческих организаций (52%). Многие руководители также отмечают важным развитие проектной деятельности организации (50%): одним из таких проектов может стать самостоятельная организация конкурсов проектов НКО, поиск партнеров для проектов (45-49%). Немаловажна связь между развитием некоммерческого сектора и работой со СМИ. Развитие кадрового потенциала видится через привлечение новых сотрудников и волонтеров (есть большой дефицит штатного персонала, чем волонтеров), выстраивание эффективной мотивационной системы, обращаясь при этом к возможно более широкому спектру

источников мотивации; улучшение командной работы (30%). Также необходимо продолжать освещать свою деятельность в социальных сетях и Интернете в целом.

Несмотря на динамичный характер ситуации, нельзя сказать, что руководители не строят планы: только 18% говорят, что в текущей ситуации планировать сложно. В основном горизонт планирования определяется текущими планами на 1-2 года (33%) и уже более долгосрочными – на 5 и более лет (39%). Это позволяет повысить устойчивость организации, быстрее адаптироваться к изменениям, при этом речь идет скорее о долгосрочном и среднесрочном планировании (61% и 53% соответственно). Те, кто выбирают горизонт планирования на текущую перспективу, считают, что в условиях кризиса сложно планировать на долгий срок (34%).

Таблица 2.5

На какой период планируется деятельность организации, %

На 5 лет и более	39
На 3-4 года	10
На 1-2 года	33
В текущей ситуации планировать сложно	18

Таблица 2.6

С чем связан такой горизонт планирования, %

Планирование позволяет повысить устойчивость организации, быстрее адаптироваться к изменениям	40
Планирование позволяет более полно использовать новые возможности	17
Планирование дает возможность более эффективно противостоять кризису	8
В условиях кризиса сложно планировать на долгий срок	23
Нет смысла планировать, все слишком быстро меняется	11

Таблица 2.7

Срок планирования и горизонт планирования деятельности организации, %

	На 5 лет и более	На 3-4 года	На 1-2 года	В текущей ситуации планировать сложно
Планирование позволяет повысить устойчивость организации, быстрее адаптироваться к изменениям	61	53	33	0
Планирование позволяет более полно использовать новые возможности	23	25	17	2
Планирование дает возможность более эффективно противостоять кризису	11	8	9	2
В условиях кризиса сложно планировать на долгий срок	4	11	34	52
Нет смысла планировать, все слишком быстро меняется	2	3	7	45

Даже и в условиях сложных внешних вызовов последних 2-3 лет, руководители НКО скорее позитивно оценивают свои возможности по планированию на более длительный период, тем более что у них скорее уже был ранее успешный опыт выживания в кризисных ситуациях. Сегодняшние риски они оценивают как достаточно серьезные. НКО понимают, что часто без государственной поддержки они могут не выжить.

*Сейчас, если можно планировать, то только долгосрочно. На 3 дня нельзя ничего предугадать правильно. Долгосрочное - да, оно работает. Понятно, к чему готовиться. Цель на ближайший год – это выживание. И я думаю, что это у большинства (РЦ)*

*Основные риски... Ну, во-первых, если что-то глобальное произойдет, основной риск непреодолимой силы. Следующий ещё худший - более худшая экономическая ситуация. Уберите сейчас два основных источника поддержки (в нашей республике это фонд главы) - и скажите, кто выживет... Это сейчас риск вообще очень серьезный такой... выживает сильнейший (РЦ)*

*У нас несколько раз за существование фонда были ситуации, когда я оставалась одна, была готова всех сократить, только не закрывать организацию, т.е. перейти в более спокойный режим, в режим сна. Но мы ни разу не перешли, потому что всё время бывает – раз, и новая дверь открылась. Но были моменты, когда мне хотелось отправить в административный, потому что не было ресурсов платить зарплату (РЦ)*

Определенным фоном для планирования является именно государственная политика в отношении НКО: если вектор федеральной и региональной власти меняет свое направление, это кардинальным образом меняет всю структуру некоммерческого сектора в стране.

*Были разные времена и разные сложности. Они и сейчас не простые. И они меняются. Поэтому для нас важно, какая линия федеральная, какое у власти отношение к некоммерческому сектору. Также важно, какие сигналы дает региональная власть. Сейчас региональная власть дает те же сигналы, как и федеральная. Федералы обозначат какие-то приоритеты, дальше на уровне региона это транслируется. У нас так... Это один из рисков, который мы должны учитывать - кардинальное изменение вектора на уровне государства по НКО. Если завтра скажут – все эти негосударственные организации доказали свою несостоятельность, давайте вернемся к государственному управлению (РЦ)*

В то же время есть и те ресурсные центры, которые ощущают на себе все последствия форсмажорных ситуаций, начиная с 2020 года, и не считают возможным для себя планировать что-то долгосрочно; их цель - скорее выживание сегодня и определение способов наиболее оперативно и гибко реагировать на внешние вызовы, минимизируя потери.

*Момент у нас не слишком пригодный для стратегического планирования, потому что ситуация общая не стабильная... Мы не знаем, что будет завтра, не только с точки зрения развития СВО, но и с точки зрения тех же пандемий, ещё каких-то явлений, которые мы с вами не знаем пока и спрогнозировать не можем, но они могут выпрыгнуть в любой момент, начиная с цифровых технологий, например. Да, - здесь тоже есть очень серьезные изменения. Сложно сейчас стратегировать даже на 3 года, но, наверное, все-таки наши нынешние задачи как ресурсного центра, - по крайней мере, стараться своевременно отслеживать эти изменения, определить способы минимизации рисков и максимального использования открывающихся возможностей (РЦ)*

Среднесрочный горизонт планирования для многих ресурсных центров определяется не столько непредсказуемостью внешней ситуации, а сколько спецификой работы и циклами проектной работы внутри самой НКО. В среднем 2-3 года необходимо, чтобы охватить регион и привлечь в свои проекты каждый муниципалитет. Так же это срок нужен для зарождения, роста и «взросления» новых НКО на местном уровне.

*Сейчас вообще в принципе сложно планировать, но мы же всегда планируем на года 2-3. Мне кажется, года за 2-3 можно нам дойти до каждого района... Президентский грант последний мы анализировали: 4 наших муниципальных образования не подавали заявки! Возникает вопрос: что случилось, в какой момент что-то пошло не так? Мы вроде со всеми работаем - почему они не дошли до этого этапа? За 2-3 года можно дойти до каждого района, чтобы они узнали. И второе, за это время можно, чтобы ресурсные центры стали такими независимыми, не постоянно к ним выезжать и заниматься, а чтобы уже на местах выросли сами эксперты... Скажем так: возвращение компетенций местных ресурсных центров (РЦ)*

В целом, руководители ресурсных центров уже имеют опыт быстрых перестроек под влиянием макрофакторов, и именно подобная гибкость, умение сориентироваться в быстро меняющихся условиях, может стать направлением развития НКО. Ресурсные центры уже готовы оказывать и оказывают консультационные услуги по переориентации организаций.

*Главное вовремя ловить эти тенденции и вовремя предлагать решения всем. Потому что очень велик риск потери деятельности, непонимания, как в новых обстоятельствах поступать, что делать с проектами, которые уже спланированы, заложены, гранты получены. А пандемия всю картинку поменяла. И сколько мы тогда консультировали именно по этому поводу и придумывали вместе с ними, что делать, чтобы выйти на результаты, как перестроить - что онлайн, что не онлайн... По крайней мере, на ближайшее будущее, думаю, что это и стратегическая, и тактическая задача всех ресурсных центров (РЦ)*

## 2.3. Работа с клиентами

Спектр работы с целевыми группами разнообразен и зависит от специфики самой НКО, однако, можно выделить основные запросы, с которыми обращаются: ресурсная поддержка (14%), организация досуга и культурных мероприятий, правовая и психологическая помощь, а также материальная благотворительная помощь (9-14%). Специфика работы некоммерческих организаций с целевыми аудиториями – это личное взаимодействие и личный контакт. Представители ЦА высказывают свои пожелания и замечания в личной беседе или оставляют скорее устные отзывы во время или после мероприятий (около 61-74%).

Таблица 2.8

Запросы, с которыми обращаются представители целевых групп, %

Ресурсная поддержка НКО, инициатив, проектов, обучение социальному проектированию, предоставление помещений	14
Организация досуга (пожилых, молодежи, детей), культурные мероприятия	13
Правовая поддержка, защита прав, юридическая помощь	11
Психологическая помощь	10
Материальная помощь, адресная помощь, благотворительная помощь	9
Образование, обучение	7
Содействие трудоустройству	7
Социальная защита, социальные услуги, уход на дому, сопровождение	7
Консультирование, консалтинг	6
Социальная адаптация, социализация, ресоциализация	5
Спортивные мероприятия	5
Оздоровительные мероприятия, отдых, помощь при проблемах со здоровьем	5
Реабилитация	4
Благоустройство, улучшение пространства	4
Профобучение, профориентация	4
Помощь в трудной жизненной ситуации	3
Дополнительное образование, развивающие занятия	3
Информационная поддержка	3
Гуманитарная помощь, помощь и поддержка	3
Творческие занятия	2
Туризм, активный отдых	2
Помощь в решении бытовых проблем	2
Мероприятия патриотической направленности, сохранение культурного наследия	2
Организация мероприятий	2
Помощь и поддержка беженцам, участникам СВО и из семьям	1
Медицинская помощь	1
Компьютерная грамотность	1
Повышение квалификации	1
Помощь животным	1
Экология	1
Не обращаются, запросов нет	3
Другое	21

При этом ряд НКО стали в принципе работать только по запросу целевых аудиторий, нечасто иницируя собственные проекты. Причина этого может заключаться в том, что снизилась мотивация сотрудников НКО, возможно, в выгорании и просто нехватке сил участвовать в чем-то новом.

*Раньше было так, что я шла с предложениями. Честно говоря, я несколько уже подустала от этого. И я сейчас больше работаю по запросу. Понятно, что у меня есть свои проекты, которые мы с командой придумываем на основе того, что мы видим, в чем есть нужда, проводим какие-то исследования и пишем проекты, потом возлекаем людей. Но раньше мы проводили фестиваль, я каждый год говорила – давайте проводить фестиваль, давайте то делать, это делать. В какой-то момент я увидела, что интерес пропал у людей что-то делать помимо своей основной деятельности. У людей, видимо, уже ресурса не хватает на всё. Поэтому я сейчас больше уже по запросу работаю. Ко мне обращаются - я помогаю (РЦ)*

Таблица 2.9

Наличие возможности у целевых групп высказать свои пожелания/замечания, %

Да	75
В какой-то степени да	23
Нет	1

Таблица 2.10

Формат взаимодействия с целевыми группами, %

В личной беседе с руководителем, организатором проекта	74
Устные, письменные отзывы во время мероприятий	61
Отзывы на сайте	36
Другое	10

Если отдельно говорить про ресурсные центры, то основные запросы к ним - это консультационная и информационная поддержка. В целом, направлений работы много, иногда говорят, что их до 200, но то, что точно делают все ресурсные центры, - это именно консультационная и информационная поддержка.

*Есть одна вещь, которой мы занимаемся всегда, – это консультационная поддержка... Это практико-ориентированное обучение по самым различным вопросам деятельности НКО от документооборота до разработки проектов, подачи заявок, выстаивания отношений с органами власти на разных уровнях. Все то, что касается повышения квалификации организации. И информационная поддержка (РЦ)*

Направлений консультационной и информационной поддержки также много, но прежде всего, востребована помощь с оформлением и подачей заявки на грант. Ресурсные центры могут оказывать и финансовую поддержку, и материально-техническую, предоставляя, например, компьютеры. Востребована помощь в организации различного рода мероприятий. Очень часто ресурсный центр ведет проект НКО от зарождения и подачи самой идеи до воплощения в жизнь.

*Запрос на проектную работу - всё, что связано с проектами, как заявки на грант. А следующее – это запросы по текущей деятельности НКО: отчеты, первичные документы, какие-то проблемы с органами власти (РЦ)*  
*Информационная большая поддержка – это раз. Консультационная. Затем методическая, информационно-методическая в сфере продвижения тех или иных семинаров, куда уже люди самостоятельно могут подключаться, а мы - как площадка, которая информирует, в чем можно принять участие. Дальше, ресурсная, денежная поддержка. В прошлом году*

*мы поддержали в общей сложности порядка 70-ти самых разных маленьких проектов инициативных групп. Мы оказываем имущественную поддержку, в виде грантов на имущество. Если мы что-то даже приобрели, мы это у себя списываем и передаём сразу в эти организации. Организационная поддержка организация мероприятий, потому что здесь есть опыт огромный (РЦ)*

*У нас специфическая деятельность, мы ещё деньги даём. Поэтому люди обращаются за деньгами, пишут заявки нам. Мы даем бесплатные компьютеры по заявкам некоммерческих организаций и сообществ. Даем им бывшую в употреблении компьютерную технику (РЦ)*

*Обращаются в первую очередь, конечно, по проектам, вся линейка от идеи до воплощения: «Слушай, я вообще не знаю, к чему приступить, от регистрации и вплоть до организации». Или: «Я вот даже не понимаю, какую идею взять». Мы можем с ними подумать и посмотреть, с чего можно начать, какую идею можно претворить в проект, а уж дальше, если они начинают описывать это на уровне заявки, тогда мы вычитываем вместе с ними заявки, помогаем, письмо поддержки пишем им и так далее. Классическая история про ресурсную поддержку (РЦ)*

Очень важным направлением в работе ресурсных центров являются информационные услуги. Часто НКО не умеют не только самостоятельно заниматься информационной поддержкой своей деятельности, но могут не обладать ресурсами для освещения и продвижения своих мероприятий, например, через привлечение СМИ, или же не обладать пока хорошими навыками самопрезентации для СМИ. И здесь на помощь как раз и приходит ресурсный центр со своим опытом и социальными связями.

*...про информационную нашу активность. Мы, совместно с нашим пресс-секретарем начали вытаскивать наши местные НКО на телевидение и на радио. Это оказалось проблемой, потому что люди не умеют говорить и презентовать себя. И поэтому еще возникают сложности в общении со СМИ! Это вечная проблема СМИ и НКО. НКО не умеют писать по канонам СМИ. А СМИ не хотят им помочь и научить написать, как им нужно (РЦ)*

*Оказываем информационные услуги. Мы распространяем всю значимую для НКО информацию о мероприятиях крупных, источниках финансирования, конкурсах и т.д. Все, что имеет к ним отношение, что им интересно. Так же, если требуется наша помощь в привлечении СМИ, мы распространяем пресс-релизы, анонсы о каких-то интересных мероприятиях. Привлекаем СМИ для того, чтобы обратить их внимание на ту или иную организацию, или то или иное событие (РЦ)*

## 2.4. Направления взаимодействия

Основные направления взаимодействия НКО Приволжского федерального округа сфокусированы на регионе присутствия или на местном, поселенческом уровне. Здесь можно говорить о налаженном регулярном механизме взаимодействия с образовательными учреждениями и другими региональными некоммерческими организациями. Напомним, что существует запрос о развитии

партнерских отношений с органами власти. Но при этом мы видим, что взаимодействие на регулярной основе происходит с местными представителями властей, а вот региональные – уже немногим более дистанцированы от НКО, федеральные – еще больше, вплоть до того, что из-за неудачного опыта в прошлом обрываются все контакты. Возможно, НКО следует более критично относиться к портфелю доминирующих в их работе практик, своевременно освобождаясь от устаревающих подходов и осваивая новые.

*Проблема у сети РЦ в том, что слабое взаимодействие с властью. Полномочный представитель в округе... у них, видимо другие задачи, которые не совпадают с задачами развития некоммерческого сектора. Координационный совет при Полномочном, где формальные есть лидеры общественные. Но это все формально. По большому счету, конечно, надо выстраивать более тесные отношения между Полномочным ПФО... и сетью (РЦ)*

Таблица 2.11

С кем взаимодействуют организации. %

	Да, регулярно	Да, время от времени, в рамках отдельных проектов	Нет, больше не взаимодействуем, предыдущий опыт был неудачным	Нет, такого опыта не было
Образовательные учреждения	55	30	5	10
Другие НКО вашего региона	51	40	2	7
Местные органы власти	49	34	8	9
Ресурсные центры Вашего региона	40	42	2	15
Местные СМИ	40	42	5	13
Региональные органы власти	38	38	7	18
Региональные СМИ	24	40	7	29
Группы неформальных активистов	22	36	5	37
Депутаты от Вашего округа	21	33	13	33
Малый бизнес региона	15	44	9	32
Ресурсные центры межрегиональные	14	35	5	46
Федеральные органы власти	9	26	10	55
Крупный и средний бизнес региона	9	30	11	50

Ресурсные центры также востребованы, хотя часто взаимодействие строится в рамках каких-то отдельных проектов, точечно. При этом речь идет о региональных ресурсных центрах, а не межрегиональных. С последними контактирует лишь небольшая часть организаций, у почти половины не было такого опыта. То же можно сказать и о местных СМИ, тогда как региональные средства массовой информации привлекаются лишь время от времени, при этом у многих не было вовсе такого опыта в прошлом (29%). Руководители ресурсных центров также отмечают важность местных СМИ для продвижения НКО. Регулярное, организационно выстроенное взаимодействие со СМИ может способствовать синергии компетенций и возможностей НКО и РЦ.

*Мы на телевидение приглашаем. Естественно, они боятся, волнуются, им нужно же рассказать именно суть про свой проект, а не в целом, чем ты занимаешься или какие проблемы. Очень часто складывается так, что*

*человек говорит просто о своей боли, а не про проект. А нужно рассказывать людям, чтобы пришли волонтеры к вам! Может, это будет элемент какой-то фандрайзинга - презентовать свою организацию в положительном ключе. Это проблема очень большая (РЦ)*

*По Медиа активности помогает РЦ наш, в основном ТВ, у которых есть интернет-ресурс. Они всегда отзываются с готовностью на интересные инициативы НКО, которые нужно осветить. Они делают хорошие репортажи, качественные видео сюжеты, размещают информацию в их интернет-ресурсах. Конечно, у нас есть еще и общая база данных, по которой мы делаем рассылку. Но все равно, это менее эффективно. Мы рекомендуем ресурсным организациям налаживать связи с тем, чтобы была сеть таких контактов, помогающих продвигать сектор в регионах (РЦ)*

Стоит отметить, что регулярное успешное взаимодействие строится с формальными структурами, тогда как, например, группы неформальных активистов если и привлекаются, то только время от времени.

Если рассматривать специфику взаимосвязи НКО и бизнеса, то важно подчеркнуть, что малый бизнес значительно чаще контактирует с некоммерческим сектором, тогда как крупный и средний значительно реже, и при этом у 11% НКО был даже неудачный опыт в прошлом.

## 2.5. Специфика «молодых» организаций

Для более подробного анализа были выделены как отдельная группа молодых НКО, созданных после 2020 года. Доля молодых НКО составила в выборке 23%. Несмотря на сложности последних лет и сокращение некоммерческого сектора (особенно в отдельных регионах), процент вновь зарегистрированных НКО с 2020 г. достаточно большой. С другой стороны, возможно, происходившие с 2020 года события могли явиться триггером появления новых организаций.

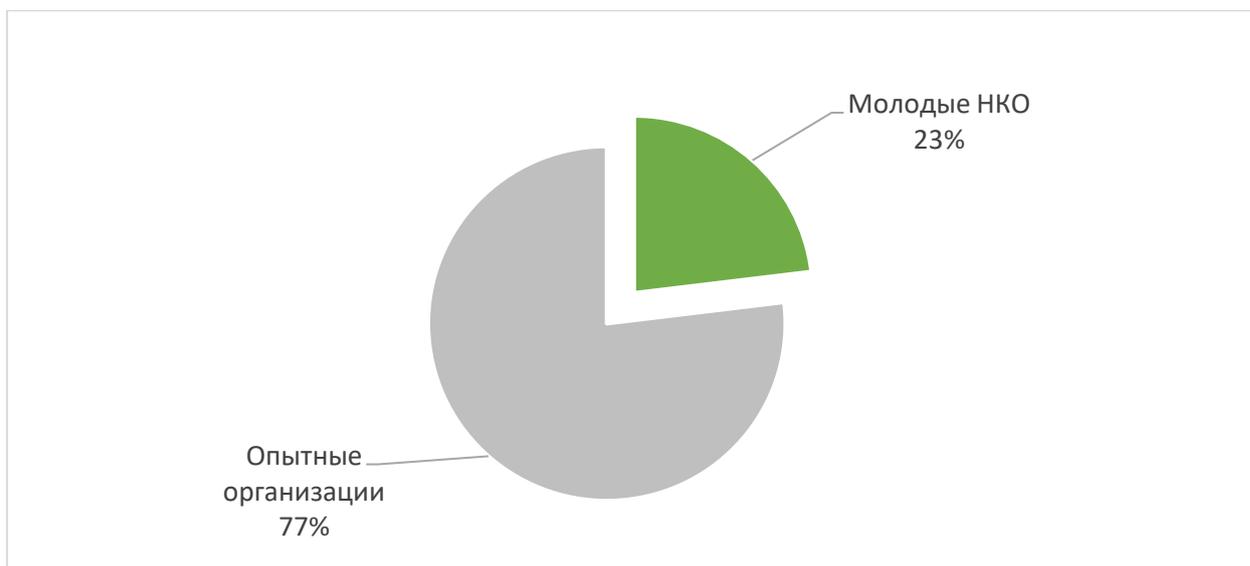


Рис. 2.3. Доля молодых организаций, %

Молодые организации только в 25% случаев имеют молодого руководителя. Повышена доля НКО, находящихся в деревне. Выше доля организаций, образованных физическими лицами.

**Организационно-правовая форма:** Чаще АНО, реже в форме общественных организаций.

**Регистрация в реестрах:** Основная масса НКО (70%) не входит ни в один из реестров.

**Численность сотрудников и волонтеров:** меньше по численности и сотрудников, и волонтеров.

**Источники сотрудников и волонтеров:** Волонтеры чаще из числа участников, выше доля НКО, у которых волонтеры приходят из числа родственников и знакомых

**Финансирование.** Другая структура финансирования: среди основных источников снижена доля ФПГ и ФКИ. Повышена доля собственных средств организации, а также пожертвований физических и юрлиц. Немного больше спектр дополнительных источников финансирования.

**Целевые группы:** дети, молодежь, подростки. Реже организовано взаимодействие с ЦА

#### **Основные проблемы**

- Мало партнеров среди бизнеса
- Материально-технические сложности
- Недостаточно навыков для подачи заявок на гранты
- Недостаток штатных сотрудников
- Увеличение расходов организации
- Недостаточно навыков для самостоятельной реализации социальных
- Сложности в распространении информации об организации
- Недостаточно навыков для реализации грантовых проектов
- Не налажено взаимодействие с местными и региональными СМИ
- Мало партнеров среди НКО

Реже волнуют проблемы:

- Профессиональное выгорание
- Необходимость выработки новой стратегии работы организации
- Сокращение прежних источников финансирования

- Проблема преемственности руководства, лидерства в организации

**Горизонт планирования:** молодые НКО чаще склонны планировать свою детальность на более долгий срок, на 5 лет и более. В их среде выше уверенность в том, что долгосрочное планирование позволяет повысить устойчивость организации.

### **С кем взаимодействует организация**

Молодые НКО менее регулярно взаимодействуют с РЦ, особенно регулярно. Основные причины отсутствия взаимодействия с РЦ – не знают про РЦ/ мало информации (23%), не удалось установить контакт (15%).

Молодые НКО менее регулярно взаимодействуют с другими НКО. Они гораздо реже взаимодействуют с органами власти, СМИ

### **Востребованные направления поддержки**

- Содействие и помощь в поиске партнеров-спонсоров
- Обучение разработке, подготовке проекта для грантовых заявок

### **Форма поддержки**

- Личные консультации
- Вебинары
- Очные обучающие семинары и тренинги
- Снижено желание читать электронные материалы

## 2.6. Специфика организаций с молодыми руководителями

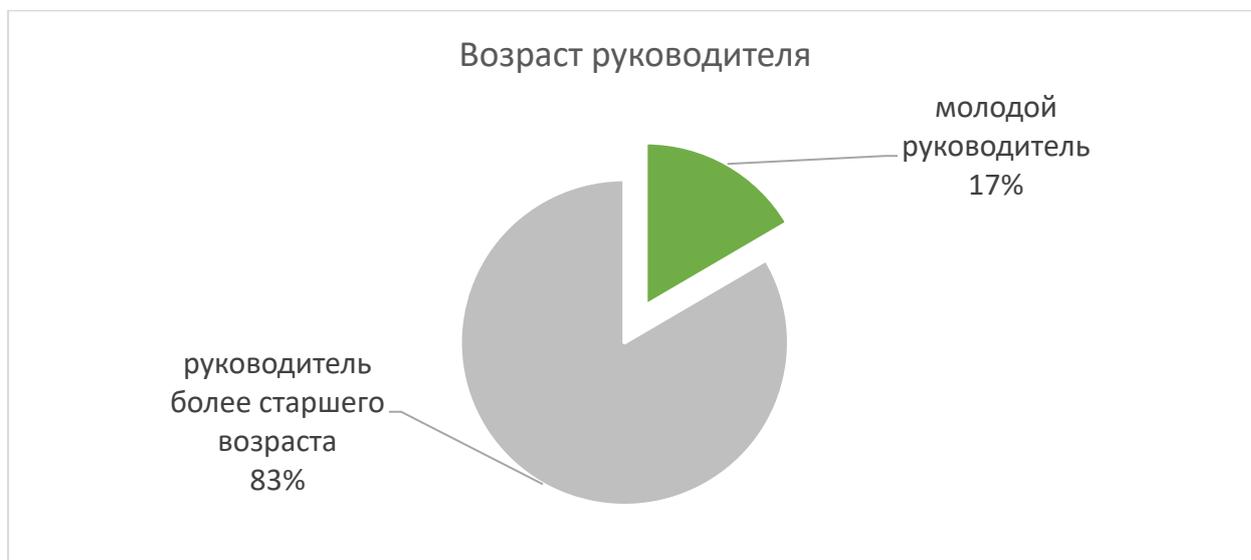


Рис. 2.4. Доля организаций с молодыми руководителями, %

Молодые руководители, как правило, возглавляют Опытные организации (67%). Молодыми организациями руководят только треть молодых руководителей. Среди организаций, возглавляемых молодыми руководителями повышена доля организаций, находящихся в столице региона. Выше доля организаций из «слабых» регионов.

**Организационно-правовая форма:** Чаще АНО, реже в форме общественных организаций.

**Регистрация в реестрах:** входят в реестр СОНКО получателей государственной поддержки, в остальные реестры входят гораздо реже, чем другие организации.

**Численность сотрудников и волонтеров:** меньше по численности и сотрудников, и волонтеров.

**Источники сотрудников и волонтеров:**

Новых сотрудников молодые руководители чаще привлекают из числа участников проектов или благополучателей. В данной группе организаций выше доля НКО, у которых волонтеры приходят из числа благополучателей, а также из числа тех, кто видел информацию в интернете, из числа родственников и знакомых. Выше доля переходящих из других НКО.

**Финансирование:** Основной источник финансирования – ФПГ, ФКИ. НКО этой группы менее регулярно получают гранты некоммерческих организаций и частных фондов, а также пожертвования от физических лиц (чаще дополнительный источник финансирования, а не основной).

**Направления деятельности.** Наиболее частое направление - социальная поддержка и защита граждан. Выше доля организаций, занимающихся поддержкой общественно значимых молодежных инициатив, проектов, а также охраной окружающей среды и защитой животных.

**Целевые группы:** чаще молодежь, дети, активные жители. Реже - семьи, пожилые граждане, инвалиды. Реже организовано взаимодействие с ЦА. Формат: чаще в личной беседе, остальные форматы снижены.

**Основные проблемы**

- Мало партнеров среди бизнеса
- Профессиональное выгорание
- Недостаток инициативы сотрудников

Реже волнуют проблемы:

- Необходимость выработки стратегии
- Навыки подачи заявок на гранты и реализации грантовых проектов
- Проблема преемственности

**С кем взаимодействует организация:** Реже и менее регулярно взаимодействуют с РЦ, особенно с межрегиональными РЦ. Реже взаимодействуют с РЦ из сети РЦ НКО ПФО, чаще контакты с РЦ не из Сети. Основная причина отсутствия взаимодействия с РЦ – не удалось установить контакт (25%). Уровень взаимодействия с другими НКО схож с НКО в целом. НКО, возглавляемые молодыми руководителями, чаще взаимодействуют с группами неформальных активистов. Они реже взаимодействуют с органами власти, СМИ.

**Оценка деятельности РЦ:** снижен уровень удовлетворенности деятельностью РЦ в целом. Воспринимается как наиболее эффективная информационная поддержка. Снижена удовлетворенность существующими возможностями обратной связи с РЦ.

#### **Востребованные направления поддержки**

- Информировании о существующих грантовых возможностях
- Организационной поддержке
- Распространении удачного опыта выживания

Менее активны при ответе на этот вопрос.

#### **Форма поддержки**

- Личные консультации
- Очные семинары

**Обмен опытом:** чаще готовы делиться опытом, чем другие НКО. Снижен запрос на чужой опыт.

## Глава 3. Организация поддержки НКО со стороны РЦ

### 3.1. Направления поддержки

Запросы НКО на различные направления поддержки со стороны РЦ ориентированы, в первую очередь, на деятельность, направленную на развитие НКО за пределами их текущего функционирования, тематического ареала и региона. Наибольшим спросом пользуются услуги, связанные с грантовой поддержкой: информирование о грантовых возможностях, обучение разработке грантовых заявок и предэкспертиза таких заявок. Для НКО также важна такая форма поддержки их деятельности, как спонсорство: для порядка 20-30% оно служит основным источником финансирования, еще для 30-40% дополнительным. Поэтому содействие РЦ в помощи в поиске спонсоров хотели бы видеть более половины НКО.

Деятельность НКО в современных российских условиях сопряжена с целым рядом юридических сложностей, поэтому запрос НКО на помощь в решении юридических проблем также принадлежит к группе ведущих.

Таблица 4.1

Перспективные направления поддержка НКО  
со стороны РЦ НКО, %

Информирование о существующих грантовых возможностях	59
Предэкспертиза заявок на грантовые конкурсы	54
Содействие и помощь в поиске партнеров-спонсоров	52
Обучение разработке, подготовке проекта для грантовых заявок	52
Помощь в решении юридических проблем	52
Знакомство с успешными практиками НКО других регионов	51
Помощь в установлении партнёрских отношений с другими НКО	47
Стажировки для сотрудников	46
Консолидация НКО региона	45
Прочая информационная поддержка	44
Организационная поддержка деятельности НКО	43
Организация круглых столов, дискуссий, фокус-групп, обсуждений	42
Распространение удачного опыта «выживания», развития НКО региона	39
Проведение конкурсов проектов	39
Предоставление услуг по подготовке заявок на гранты «под ключ»	37
Проведение конкурсов профессионального мастерства для сотрудников	26
Разработка коммуникационной стратегии, разработка фирменного стиля	26
Консультирование в сфере бухгалтерии	23
Проведение конкурсов годовых отчетов	22
Помощь в работе с новыми целевыми группами	19
Другое	3

Интерес НКО к распространению деятельности за пределы своего города или региона выражается, прежде всего, в запросе на знакомство с успешными практиками, за которым следует установление партнёрских отношений и проведение стажировок сотрудников.

Запрос на объединение и укрупнение среди НКО и РЦ есть, при этом укрупнение может быть гибким и многоуровневым для избегания монополизации.

*Наш личный опыт взаимодействия уже несколько лет в таком режиме показывает, что это не очень эффективно: нет единых принципов и подходов, нет единого центра ответственности, единых методик. Кроме того, каждый ресурсный центр нужно содержать финансово, в том числе текущие расходы, бухгалтерию. И мы, конечно, выступаем за объединение всех ресурсных центров с единым центром и с выстраиванием единой методики работы (РЦ)*

Усилия в направлении систематизации образования уже предпринимаются некоторыми НКО, и это служит ещё одним подтверждением не только наличия запроса, но и развития конкуренции между НКО за право и возможности реализации этого запроса. Специфика конкуренции в третьем секторе предполагает и неременное наличие кооперации. Однако организация, первой реализовавшая успешный опыт, получает преимущество в дальнейших отношениях со всеми вовлечёнными акторами.

*Мы провели в прошлом году второй слет, в этом году это мероприятие мы уже завели в областную государственную программу и сейчас добиваемся финансирования, чтобы это было действительно постоянное систематическое мероприятие, а не то, что: то есть финансирование знаний, то нет финансирования знаний (РЦ)*

Вместе с тем, примечательно, что для 45% организаций важным является запрос на консолидацию НКО не на межрегиональном уровне, а внутри региона. Такой запрос, как правило, соседствует с запросами на организационную и информационную поддержку деятельности в таких формах как распространение опыта, организация круглых столов и обсуждений, проведение конкурсов проектов. К этой же группе примыкает предоставление услуг по разработке грантовых проектов «под ключ», в такой услуге заинтересованы 37% организаций — это довольно заметная доля, но она меньше, чем доля НКО, заинтересованных в обучении собственных специалистов подготовке грантовых заявок.

От 20% до 25% НКО заинтересованы в тех формах поддержки, которые затрагивают внутренние процессы в организации. Сюда относятся конкурсы годовых отчётов и профессионального мастерства, консультации в области бухгалтерии и коммуникационных стратегий. Наименее востребованной областью помощи выступает работа с новыми целевыми группами. С одной стороны, это может свидетельствовать о том, что структура деятельности существующих НКО довольно стабильна, и далеко не все намерены осваивать новые целевые группы.

Однако, при этом запрос на помощь с новыми группами получателей помощи достигает 19%, то есть, как минимум, пятая часть организаций задумывается об этом.

Таблица 4.2

Формы востребованной поддержки НКО со стороны РЦ НКО, %

Личные консультации	74
Очные обучающие семинары и тренинги	67
Материалы в электронном формате	58
Конференции, Ярмарки, Форумы	55
Вебинары	47
Печатные материалы	21
Материалы аудио формате	16
Другое	2

Наиболее востребованными форматами реализации поддержки НКО являются интерактивные и предпочтительно очные форматы: консультации и тренинги, вебинары. Конференции, ярмарки, форумы как форматы, менее сфокусированные на конкретной цели, интересны несколько меньше, чем консультации по определённой проблеме, но несколько чаще, чем вебинары.

Можно констатировать, что однозначно предпочтительной формой предоставления материалов для НКО является электронная, она превосходит печатную более чем в два раза. Материалы в аудиоформате наименее популярны, но всё же об интересе к ним заявляет 16% организаций. Можно предположить, что НКО как специфическая среда распространения информации обладает высокой способностью к её поглощению почти в любых форматах. НКО заинтересованы, активны и любопытны.

Таким образом, востребованными форматами для развития РЦ ПФО могут быть:

1. «Школа грантового менеджмента» с четким расписанием, привязанным к срокам грантовых конкурсов наиболее значимых фондов. Занятия в такой школе могут проходить в комбинированной очно-заочной форме, начиная с очного тренинга, продолжая вебинарами и сопровождаясь рассылкой электронных материалов. Завершаться курс занятий в школе может выполнением грантового проекта и его предэкспертизой с помощью преподавателей и студентов школы.
2. Индивидуальные консультации по поиску бизнес-партнеров для проектов. Это сложная задача, особенно в современных условиях, когда бизнесы вынуждены экономить и куда менее охотно тратят ресурсы на социальные проекты. Тем не менее, часть НКО имеет опыт сотрудничества с бизнесом и готова им

поделиться. Задача РЦ может заключаться в упаковке такого опыта для его распространения.

3. Некоторое усиление специализации РЦ и выделение в каждом РЦ консультативной группы по одному-двум направлениям, особенно успешно реализуемым в рамках этого РЦ (грантовый менеджмент, юридическая поддержка, управление проектами) с возможностью для НКО обращаться к этой группе за быстрыми консультациями.

Эти, а также другие форматы, могут быть обсуждены на конференциях и форумах и предложены вниманию аудитории в виде единой информационно-рекламной стратегии.

*Наш ресурсный центр в своё время имел связь с университетом: образовательные программы разработали разные. А мы единственные в регионе, кто сделал методические рекомендации по разному кругу вопросов: это и проектная деятельность, и текущая деятельность, отчётность, информационная открытость, поставщики соц.услуг — это все наши разработки, все регионы пользуются (РЦ)*

У многих РЦ уже есть опыт взаимодействия с университетами, однако, сейчас речь может идти не только о распространении методических материалов, но и о производстве образовательного продукта целиком, от осознания потребности в компетенциях до конечного продукта.

## 3.2. Обмен опытом

Позиции НКО в сфере обмена опытом в целом следуют той же логике, что и их запросы в адрес ресурсных центров. Наиболее востребованный вид опыта, — то, чего не хватает очень многим (от 40% до 60%) — поиск новых источников финансирования, партнеров для реализации проектов, в первую очередь, партнеров из бизнес-среды. Готовы поделиться таким опытом около 10% организаций, таким образом демонстрируя принципиальное наличие в среде НКО и этой компетенции. Речь может идти скорее о рефлексии этого опыта, его упаковке и распространении.

Взаимодействие НКО с органами власти отработано заметно лучше. На данный момент приблизительно равные доли организаций как располагают опытом такого рода, так и готовы им поделиться (36% и 31% соответственно). Опыт успешного взаимодействия со СМИ распространен несколько меньше, при этом

33% хотели бы ознакомиться с этим опытом и только 16% организаций готовы им поделиться.

Самая успешная сфера деятельности НКО на сегодняшний день — реализация их непосредственных функций, участие в конкурсах проектов и исполнение проектов, повышение профессионального уровня и мотивации сотрудников. Здесь около трети организаций как имеют значимый опыт, которым готовы поделиться, так и выражают заинтересованность в приобретении опыта. Обращает на себя внимание, однако, что опыт учета потребностей целевых групп распространен и отрефлексирован в среде НКО несколько меньше, чем опыт реализации проектной деятельности. Можно предположить, что для профессионализирующихся и бюрократизирующихся структур НКО ценность соблюдения внутренних процедур иногда превышает ценность соблюдения интересов целевых групп. Делиться таким опытом и приобретать его готовы сейчас около 20% организаций.

Таблица 4.3

Наиболее востребованный опыт других НКО  
и готовность делиться своим опытом, %

	Востребованный опыт других НКО	Опыт, которым готовы делиться с другими НКО	Дефицит опыта*
Поиск новых источников финансирования	63	8	-55
Взаимодействие с бизнесом	53	9	-44
Поиск партнеров для проектов	41	13	-28
Повышение профессионализма сотрудников	34	16	-18
Привлечение новых сотрудников	23	5	-18
Работа со СМИ	33	20	-13
Повышение мотивации сотрудников, волонтеров	29	16	-13
Составление публичных отчетов	21	9	-12
Участие сотрудников в профессиональных конкурсах	17	7	-10
Повышение сплоченности команды	22	16	-6
Взаимодействие с органами власти	36	31	-5
Оперативное размещение отчетности в интернет	13	9	-4
Участие организации в конкурсах проектов	33	30	-3
Привлечение волонтеров	21	18	-3
Проектная деятельность организации	39	37	-2
Оперативное освещение своей деятельности в интернете, соцсетях	20	20	0
Учет потребностей целевой группы	19	20	1
Другое	2	9	7

\*Показатель дефицита опыта рассчитан как разность между готовностью поделиться опытом и востребованностью опыта

Похожая ситуация равновесия спроса и предложения на уровне около 20% сложилась по таким позициям, как привлечение волонтеров, оперативное информирование о своей деятельности в Интернете. В то же время, когда речь заходит о привлечении новых штатных сотрудников, повышении сплоченности команды, а также о публикации более серьезных публичных отчетов, спрос превышает предложение. Особенно заметный дисбаланс наблюдается

относительно привлечения новых сотрудников: здесь 23% организаций хотели бы познакомиться с опытом других и только 5% - поделиться таким опытом.

Наименее востребованными сферами обмена опытом для НКО являются сегодня участие сотрудников в профессиональных конкурсах и размещение отчётности в интернете.

Деятельность НКО по обмену опытом можно разделить на несколько направлений. Во-первых, это обмен очень желаемым, но сверхдефицитным и трудно транслируемым опытом отношений с бизнесом. Обработка и накопление этого опыта может вестись на межличностном уровне, а распространение — в форме личных консультаций и семинаров.

Во-вторых, очень востребованные ресурсы, но расположенные «внутри» структур самих НКО: поиск партнеров, повышение мотивации и профессионализма сотрудников и волонтеров, участие в конкурсах проектов, работа со СМИ и органами власти, проектная деятельность. Форматом распространения таких знаний могут стать очные и онлайн семинары и тренинги. К этой же категории можно отнести менее востребованные виды опыта, к которым, тем не менее, проявляют интерес около 20% НКО. Это учет потребностей целевой группы и оперативное освещение своей деятельности в СМИ. При этом обучение гибкому учёту потребностей целевых групп — это один из ключевых компонентов профессионализма НКО.

Анализ потребностей и дефицитов НКО показывает, что в изменившихся условиях назрела необходимость ревизии не только проблемного поля, но и способов деятельности НКО. Плодотворным здесь будет с одной стороны, развитие местной инициативы, а с другой — обсуждение и интеграция предложений в методическом центре. Здесь одним из следующих шагов может стать обсуждение с представителями НКО не самых очевидных потребностей, а несколько менее очевидных возможностей для изменения способов действия.

## Выводы

Общий вывод по результатам исследования состоит в том, что НКО ПФО обладают достаточным «запасом прочности» для работы в ближнесрочной перспективе.

Имеют место вызовы устойчивости и НКО, и РЦ, рождаемые современной ситуацией и динамикой ее изменения. Некоторые из этих вызовов способны стать не только возможностями, но и угрозами, что обуславливает необходимость переоценки и обновления реализуемых подходов и практик, обращаемых вовне.

Это в наибольшей степени относится к привлечению новых сотрудников и волонтеров, в том числе, с большей ориентацией на профессиональные знания и навыки кандидатов. Также необходимо обновление политик и сценариев взаимодействия с ресурсными центрами, партнерами по сектору, с социумом: важно развивать клиентоориентированность в широком смысле, в большей степени исходить в планировании и организации деятельности из собственного видения будущего, мотивации, ожиданий и предпочтений, удовлетворенности структур и людей, чья деятельность в наибольшей степени определяет будущее НКО. Это и спонсоры, и доноры, и грантодатели, и органы власти и управления, и социальные группы, делегирующие и способные делегировать новых членов, волонтеров, равно как и СМИ и социальные сети. Но в первую очередь, - это представители клиентских групп – как актуальных, так и перспективных будущих.

Не менее важна модернизация и внутренних практик: актуализация миссии, ценностей и целей, критериев и индикаторов своего развития, встраивание во внутренний механизм управления организациями устойчиво функционирующих актуальных в технологическом и содержательном отношении модулей, обращенных к мотивации сотрудников и волонтеров; противодействию выгоранию, собственной технологической самодостаточности. Важно и развитие собственных компетенций по эффективному продвижению организации и ее интересов, присутствие в целевых группах и отношениях со значимыми людьми и структурами, обладание достаточными компетенциями по поиску информации, взаимодействию с официальными органами.

В ситуации с высокой подвижностью кадров и актуализацией роли РЦ как центров подготовки специалистов для различных направлений, НКО нуждаются в создании управленческих систем, которые бы могли аккумулировать опыт и транслировать его вновь приходящим. Это позволит ресурсным центрам

закрепиться в роли методических центров, обеспечивающих эту непрерывность и «бесшовность» деятельности и развития некоммерческого сектора в целом.

### ***По Главе 1. Описание организаций, принявших участие в опросе***

- В исследовании приняли участие ресурсные центры ПФО (29 экспертных интервью) и 351 НКО из всех 14-ти регионов Приволжья на этапе анкетного опроса. География деятельности 87% опрошенных НКО ограничивается собственным регионом, в то время как остальные 13% работают и за пределами территории расположения главного офиса, при этом значительная доля этих организаций функционируют за пределами ПФО, 5% заявили о работе за пределами России. Самые популярные регионы деятельности в пределах ПФО (кроме собственного региона) – это Удмуртская Республика, Республика Татарстан, Кировская, Нижегородская, Оренбургская области. Практически все регионы ПФО охвачены участием НКО из других регионов, исключение составляет Республика Мордовия – там НКО из других приволжских регионов встречаются редко.
- Приволжские организации третьего сектора – это, в большинстве своём, городские структуры. 38% опрошенных НКО действуют в столицах регионов, 43% – в городах. За пределами городских территорий (посёлок городского типа, деревня или село) работают менее 20% НКО.
- Более половины принявших участие в опросе НКО (54%), были созданы в период с 2005 по 2019 год; 23% организаций третьего сектора ведут свою историю с советского и постсоветского периода; ещё 23% НКО являются молодыми, т.к. зарегистрированы в 2020 году и позже. Четверть организаций в ПФО возглавляют молодые руководители в возрасте до 35 лет. Таким образом, третий сектор Приволжья – это устойчивое «ядро» зрелых организаций, в том числе организаций-ветеранов, и значительная «молодая поросль» из НКО, находящихся в стадии становления.
- В структуре принявших участие в опросе НКО Приволжья преобладают организации, которые по организационно-правовой форме относятся к общественным объединениям (38%) и автономным некоммерческим организациям, АНО (35%). Доля НКО, зарегистрированных в качестве фондов, составляет 15%; зарегистрированных в качестве ассоциаций (союзов) – 4%. Значительная доля (81%) НКО Приволжья учреждены физическими лицами; учредителем 13% организаций является юридическое лицо – НКО.

- «Ядро» основных и дополнительных источников финансирования НКО Приволжья, принявших участие в опросе, составляют средства Фонда Президентских грантов и Президентского фонда культурных инициатив; собственные средства организаций от реализации товаров и услуг; пожертвования физических лиц; гранты некоммерческих организаций и частных фондов; пожертвования юридических лиц.
- Организации третьего сектора ПФО, принявшие участие в опросе, в своей деятельности в значительной степени опираются на грантовые возможности, собственные средства от реализации товаров и услуг, а также разного рода пожертвования. В меньшей степени источниками финансирования являются средства бюджетов разного уровня, – соотношение бюджетных и внебюджетных источников поступлений составляет 20/80.
- Направления деятельности НКО Приволжья, принявших участие в опросе, с учётом социальной ориентированности третьего сектора условно можно разделить на несколько групп. Внутри данных групп есть наиболее популярные направления работы. *Первая* группа – образование, культура, религия, отношения межнационального характера (доминируют такие направления, как образование детей и подростков; просвещение и наука; культура и искусство; патриотическое и духовно-нравственное воспитание). *Вторая* группа – социальная защита, здравоохранение (ключевая тематика – адаптация людей с ОВЗ; качество жизни граждан старшего возраста; поддержка семьи, материнства и детства). *Третья* группа – правовая защита, благотворительность и добровольчество, поддержка гражданских инициатив, ресурсная поддержка НКО, экология. *Четвёртая* группа – физическая культура и спорт. Спектр направлений деятельности социально-ориентированных НКО Приволжья, принявших участие в опросе, является довольно разнообразным. При этом есть направления, которые развиты в меньшей степени, - это, например, подготовка населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций; поиск пропавших детей и взрослых.
- Приволжские организации третьего сектора представлены в ряде реестров, самым популярным из которых является Реестр СОНКО получателей государственной поддержки, в котором зарегистрированы 42% НКО, принявших участие в опросе. Однако при этом 45% НКО не входят ни в один из существующих реестров.

- Деятельность приволжских организаций третьего сектора ориентирована на различные целевые аудитории, в составе которых доминируют семьи, дети и подростки, молодёжь. Много внимания со стороны действующих НКО уделяется пожилым гражданам, активным жителям, инвалидам и детям-инвалидам. В меньшей степени приволжский третий сектор взаимодействует с ветеранами военных конфликтов, безработными, беженцами и мигрантами, представителями некоторых других социальных групп.
- В целом сложившаяся структура целевых аудиторий НКО достаточно стабильна: 67% НКО не заинтересованы в ее изменении. При этом наблюдается потенциал развития и трансформаций: треть опрошенных НКО планируют изменение или расширение состава целевых групп, в преобразованиях подобного рода.

### ***По Главе 2. Состояние третьего сектора Приволжья***

- Руководители НКО, составляющих ядро некоммерческого сектора Приволжского федерального округа, – это люди среднего и старшего возраста. Чаще всего это небольшой устоявшийся коллектив штатных сотрудников, привлекающих для своих проектов узких специалистов и волонтеров. Организационную структуру НКО можно назвать гибкой, ориентированной под конкретный проект.
- Существующие НКО испытывают проблемы с нехваткой молодых специалистов и преемственностью поколений, несмотря на то что доля молодых НКО и НКО, возглавляемых молодыми руководителями, достаточно большая. Проблемы молодых кадров определяются не столько способами привлечения - обычно это происходит в рамках учебных практик, - сколько в удержании таких специалистов в НКО. Молодые люди часто, получив профессиональный опыт и навыки, строят карьеру дальше, вне данной НКО. Многие ресурсные центры стали рассматривать подготовку молодых специалистов для рынка труда как одну из своих задач и даже миссию.
- Большинство НКО созданы физическими лицами и тяготеют в силу этого к специализации, привнесённой основателями. Возможно, это – одно из препятствий в диверсификации услуг/клиентских групп. Длительность пребывания в одной и той же рыночной нише может способствовать формированию восприятия своего опыта как в высокой степени экспертного,

воспроизводство которого в силу этого обеспечивает организации делящийся успех. Соответствуя на определенных этапах деятельности действительности, такое самовосприятие способно стать ограничением в дальнейшем развитии и даже барьером на этом пути. Личное лидерство основателей организаций также способствует тяготению к центростремительной модели управления (отмечаются сетования на недостаток инициативы и мотивации сотрудников и волонтеров, одновременно проявляется заинтересованность в содействии в установлении более тесного взаимодействия с органами власти – также вертикально организованными, построенными на принципах единоначалия структурами). Отсюда же могут проистекать и проблемы с лидерством в организациях и привлечением кадров, в особенности, молодых, располагающих качественно иным и часто – более продуктивным организационным опытом.

- Несомненно, статус основателя организации предоставляет его обладателям преимущества в достижении результативности внешних взаимодействий, однако избыточная концентрация их в «одних руках» препятствует распространению соответствующей компетенции внутри организации и создает условия для внутреннего расслоения на «элиту» и остальных – просто работников. Подобная внутренняя «сословность» может рождать иллюзию большей эффективности за счет скорости принятия решений, однако она же способна приводить к кризису и дефициту идей, отмечаемых некоторыми НКО. Она также имеет и внешнюю проекцию - превалирование личных контактов в установлении и развитии отношений между НКО. Внутренний менеджмент в большей степени ориентирован не на достижение эффективности, а на соответствие стилю управления, избранному первым лицом организации. При этом ограничиваются и возможности профессионального развития сотрудников ввиду субъективности оценки их достижений, очевидного для них потолка профессионального и статусного роста.
- Большинство НКО продолжает строить деятельность по отраслевому (предметному) принципу, в то время как спонсоры, вслед за официальными структурами, в подавляющем большинстве ориентированы на взаимодействие с социальными группами. Отсюда более высокое их внимание к социально-групповым проектам, которые хорошо монтируются с проектами, инициируемыми государством, и меньшее – к отраслевым и секторальным. С этим же обстоятельством можно связать сложности в поиске финансирования и партнеров, массово отмечаемые НКО. Одновременно лишь незначительная

доля НКО отслеживает свои клиентские группы настолько, что способны отмечать их динамику, в частности, сокращение. Закономерно, что озабоченность отношениями с клиентскими группами, расширением/актуализацией их круга, удовлетворенность клиентов не является в настоящее время нарративом респондентов исследования.

- Основные проблемы, с которыми сталкиваются некоммерческие организации, определяют направления развития и точки роста:
  - развитие кадрового потенциала, не только через увеличение числа новых штатных сотрудников, но и путем повышения профессионализма и мотивации, а также привлечения сотрудников к процессу принятия решений, расширения сети волонтеров;
  - изменение системы управления и подготовки процедур, обеспечивающих поддержку непрерывности процессов при частой смене кадров;
  - поиск новых источников финансирования помимо грантовой помощи, привлечение бизнеса, частных благотворителей и создание комплекса платных услуг для населения;
  - развитие партнерских отношений с местными и региональными властями, бизнесом и другими некоммерческими организациями, включая ресурсные центры;
  - развитие проектной деятельности;
  - привлечение местных СМИ к освещению деятельности НКО и совершенствование информационной составляющей внутри самой некоммерческой организации;
  - успешный прошлый опыт ресурсных центров по адаптации к внешним вызовам, определенная гибкость и умение сориентироваться, может стать еще одним направлением развития – оказание консультационных услуг по переориентации организаций.
- Таким образом, при формировании стратегии развития кадрового потенциала НКО важно делать акцент на развитии профессиональных навыков, нехватка которых в настоящий момент во многом определяет проблемное поле третьего сектора Приволжского федерального округа. Речь идет о таких востребованных на сегодняшний день профессиональных навыках и компетенциях, как:
  - активное ведение социальных сетей и страниц в Интернет;
  - получение навыков самопрезентации, публичных выступлений и презентации своих проектов;

- навыки подачи грантовых заявок;
  - повышение квалификации волонтеров под конкретные проекты;
  - новые навыки в зависимости от запросов целевых групп на новые услуги, которые пока не может оказывать НКО;
  - умение работать в команде и делегирование полномочий;
  - навыки проектной деятельности.
- Запросы целевых аудиторий к некоммерческим организациям зависят от специфики деятельности самой НКО, спектр достаточно широк, но к основным можно отнести: ресурсную поддержку, организацию досуга и культурных мероприятий, правовую и психологическую помощь, а также материальную благотворительную помощь.
  - Запросы целевых аудиторий к ресурсным центрам: консультационная и информационная поддержка, финансовая и материально-техническая помощь, помощь в организации различного рода мероприятий. Важным в работе ресурсных центров продолжает быть такое направление, как информационные услуги: информационное сопровождение деятельности НКО, помощь с развитием социальных сетей и страниц в Интернет, установление контактов с местными СМИ и привлечение СМИ к освещению мероприятий.
  - Специфика работы некоммерческих организаций с целевыми аудиториями – это личное взаимодействие и личный контакт. С одной стороны – это гибкая и неформализованная коммуникация позволяет получать результаты за счет межличностной компоненты, с другой стороны, возникают проблемы, связанные с текучестью кадров. При уходе сотрудника его контакты могут теряться.

### ***По Главе 3. Организация поддержки НКО со стороны РЦ***

- Наиболее успешными и отрефлексированными сферами деятельности для НКО сегодня являются проектирование и организация деятельности на основании грантовых заявок и спонсорской помощи. В рамках этой деятельности НКО хорошо отработали внутренние процессы и взаимодействие с органами власти и в несколько меньшей степени со СМИ.
- В то же время есть некоторая тенденция к бюрократизации деятельности НКО и замещению интересов целевых групп интересами успешного выполнения проектов самой организацией. Представляется, что одним из

направлений деятельности ресурсных центров может стать балансирование этих интересов.

- Наиболее востребованный опыт для НКО — поиск новых горизонтов деятельности, новых источников финансирования, партнерства с бизнес-средой. Для НКО в целом этот опыт не является тотально новым, около 10% организаций его имеют. Ресурсные центры могут взять на себя роль осмысления, упаковки и трансляции такого опыта, а их статус и авторитет могут помочь налаживанию отношений с бизнесом.
- Востребованными форматами для развития РЦ ПФО можно считать:
  - Индивидуальные консультации по поиску бизнес-партнеров для проектов. Это сложная задача, особенно в современных условиях, когда бизнесы вынуждены экономить и куда менее охотно тратят ресурсы на социальные проекты. Тем не менее, часть НКО имеет опыт сотрудничества с бизнесом и готова им поделиться. Задача РЦ может заключаться в упаковке такого опыта для его распространения;
  - Некоторое усиление специализации РЦ и выделение в каждом РЦ консультативной группы по одному-двум направлениям, особенно успешно реализуемым в рамках этого РЦ (грантовый менеджмент, юридическая поддержка, управление проектами), с возможностью для НКО обращаться к этой группе за быстрыми консультациями.
  - «Школа грантового менеджмента» с четким расписанием, привязанным к срокам грантовых конкурсов наиболее значимых фондов. Занятия в такой школе могут проходить в комбинированной очно-заочной форме, начинаясь с очного тренинга, продолжаясь вебинарами и сопровождаясь рассылкой электронных материалов. Завершаться курс занятий в школе может выполнением грантового проекта и его предэкспертизой с помощью преподавателей и студентов школы;
- От РЦ ожидают не столько поддержки в решении задач развития, оптимального реагирования на новые вызовы и риски, сколько, в большей степени, услуг – по поиску партнеров, поиску средств и спонсоров, оформлению заявок на гранты, продвижению имиджа и интересов, и в меньшей степени – ресурсной поддержки в виде экспертизы и обучения, т.е. в принятии на себя решения большинства всех тех задач, которые не являются производственными.

- От РЦ также ждут инициативы и принятия ответственности, тем самым предъявляя необоснованные, завышенные и потому нереалистичные ожидания. В частности, от РЦ ждут и помощи в построении стратегии, при том, что стратегирование возможно лишь как совместный труд, в процессе которого внешний партнер (РЦ) лишь в пределах собственных компетенций в состоянии содействовать поиску решений по реализации целей и ценностей организаций, которые могут быть определены и установлены лишь ими самими. К РЦ обращают, в том числе, непрофильные ожидания досуговых по существу предложений, относящихся не деятельности НКО, а к потребностям людей, работающих в них.
- Отмечаемые особенности развития НКО и их отношений с РЦ в существенной степени могут обуславливаться факторами, не вошедшими в программу исследования. Отраслевая, территориальная, социо-культурная специфика, несомненно, значимым образом влияет на ситуацию конкретных НКО. В силу этого приведенные выше соображения призваны скорее обозначить направления анализа при формировании стратегий развития организаций - и НКО, и РЦ, понимание необходимости которого достаточно определенно следует из результатов исследования.
- Организация их обсуждения и анализа в контексте региональных условий существования и развития сектора в целом может стать вкладом РЦ в построение типовой модели стратегии развития НКО.