

КАКИЕ ЗНАНИЯ НУЖНЫ СЕГОДНЯ НЕКОММЕРЧЕСКОМУ СЕКТОРУ

Итоговый аналитический отчет
по результатам исследования

Задорин И. В., Грибунина Н. А., Зотова В. А., Лаврентьева А. В., Сапонова А. В.,
Хомякова А. П., Халкина Е. В., Шубина Л. В.

- 3 15 Какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору. Итоговый аналитический отчет по результатам исследования; под ред. Дорошевой Н. М. — М.: ДПК Пресс 2021. — 136 с. — ISBN 978-5-6044939-2-2

Аналитический отчет составлен по результатам комплексного исследования «Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору», которое проводилось с августа по ноябрь 2020 года Исследовательской группой ЦИРКОН при поддержке Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

В отчете раскрываются вопросы, связанные с оборотом знаний в современном российском некоммерческом секторе как с точки зрения спроса и предложения, так и с точки зрения механизмов управления знаниями в некоммерческих организациях. Полученные данные и предлагаемые выводы позволяют оценить состояние некоммерческого сектора в целом, а также определить направления его развития.

Публикация адресована руководителям и сотрудникам некоммерческих организаций, членам высших коллегиальных органов управления НКО, представителям донорского сообщества и инфраструктурных организаций, а также студентам гуманитарных специальностей и преподавателям высших учебных заведений.

Публикация прошла процедуру двойного «слепого» рецензирования и издается по решению Редакционного совета Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Не для коммерческого использования

УДК 334.012.46(470)(047.3)

ББК 60.561.7

© Задорин И. В., Грибунина Н. А., Зотова В. А.,
Лаврентьева А. В., Сапонова А. В., Хомякова А. П.,
Халкина Е. В., Шубина Л. В., 2021

© Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2021

© Исследовательская группа ЦИРКОН, 2021

© Дорошева Н. М., 2021

ISBN 978-5-6044939-2-2

© Издательство «ДПК Пресс», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	4
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	5
ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	10
1. Обоснование проблемы исследования	10
2. Цель и задачи исследования.....	11
3. Объект и предмет исследования.....	12
4. Общие концептуальные положения и гипотезы исследования.....	15
5. Методы сбора социологической информации.....	24
ГЛАВА 1. ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ЗНАНИЙ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ.....	26
1.1. Отсутствие общих критериев профессионализма.....	26
1.2. Слабость целеполагания и отсутствие стандартов в секторе	32
1.3. Прочие внутрисекторальные барьеры в распространении знаний.....	38
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ НКО В ЗНАНИЯХ.....	41
2.1. Актуальность различных типов знаний для НКО	41
2.2. Предпочтения в специфике, форматах и способах получения знаний	51
2.3. Трудные для поиска знания	54
2.4. Удовлетворенность НКО имеющимися знаниями и возможностями их получения	58
2.5. Интерес к исследованиям сектора	61
2.6. Готовность НКО нести самостоятельные финансовые расходы для получения знаний	63
ГЛАВА 3. СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМЫ ПОЛУЧЕНИЯ НКО НОВЫХ ЗНАНИЙ.....	65
3.1. Поиск информации: этапы и стратегии организаций	65
3.2. Получение информации: работа с входящими предложениями.....	70
3.3. Критерии отбора источников получения информации	71
3.4. Кадровые решения для обработки информационных запросов и входящих предложений	73
3.5. Решения в сфере хранения и первичной обработки предложений и запросов	75
ГЛАВА 4. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗНАНИЙ НКО	78
4.1. Факторы, формирующие потребности НКО в знаниях.....	78
4.2. Потребность в знаниях и управленческие процессы внутри НКО.....	80
4.3. Применимость знаний и механизмы оценки результативности их использования.....	82
4.4. НКО и стратегия управления знаниями.....	85
ГЛАВА 5. АНАЛИЗ РЫНКА УСЛУГ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА	90
5.1. Общий взгляд на сферу предоставления информационных ресурсов для НКО.....	91
5.2. Классификация рынка услуг по типам знаний.....	95
5.3. Субъекты, производящие и распространяющие информационные ресурсы для НКО.....	105
5.4. Проблемы и перспективы развития сферы производства знаний для НКО.....	114
5.5. Основные выводы	115
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Экспертный опрос: общие принципы проведения и список опрошенных экспертов	117
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Список НКО, принявших участие в обследовании (case-studies).....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Общие характеристики массива в рамках анкетного опроса НКО.....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Список источников и литературы	129

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Курсы, школы, семинары, конференции, стажировки, обучающие интернет-порталы, базы данных, исследования — в последние годы на рынке, в том числе в некоммерческом секторе, появляется огромное количество разнообразных образовательных услуг и ресурсов. Услуги часто предоставляются некоммерческим организациям (НКО) бесплатно, большинство ресурсов находится в открытом доступе. Однако при кажущемся изобилии предложений НКО сталкиваются с существенными трудностями в получении и освоении знаний. И вряд ли сегодня мы можем говорить об осмысленном и обоснованном подходе к знаниям как со стороны поставщиков услуг, так и со стороны потребителей. Хотя именно знания во многом определяют, каким образом НКО подходят к своей деятельности и решению тех или иных социальных проблем.

Очевидно, что при таком лавинообразном потоке информации важно развивать культуру управления знаниями. Но для этого, прежде всего, необходимо ответить на ряд вопросов. Какие знания действительно нужны для развития сектора? Кто нуждается в обучении? С какими проблемами при получении знаний сталкиваются НКО? Кто формирует предложения на рынке знаний и исходя из каких мотивов? Кто является поставщиками образовательных услуг? Стоит отметить, что в России на эту тему до сих пор практически не было серьезных исследований.

Перед вами — итоговый аналитический отчет по результатам комплексного исследования «Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору», которое проводилось с августа по ноябрь 2020 года Исследовательской группой ЦИРКОН и Центром развития филантропии Фонда Потанина. Основная цель работы заключалась в изучении того, насколько эффективно некоммерческие организации работают со знаниями, под которыми понимается широкий спектр информационных ресурсов. Исследование состояло из экспертных интервью, изучения кейсов НКО и массового опроса, в котором приняли участие 290 руководителей НКО (88 % из них представляют регионы России, 12 % — Москву). Данные, которые мы получили, выходят за пределы сферы знаний и помогают оценить состояние некоммерческого сектора в целом, а также увидеть векторы его развития.

Мы надеемся, что данная публикация прольет свет на вопросы, связанные с производством, распространением и применением знаний в российском некоммерческом секторе и поможет ему стать сильнее.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда Владимира Потанина**

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рынок образовательных и информационных услуг для некоммерческого сектора активно развивается. Однако в России практически отсутствуют исследования, посвященные комплексному изучению потребностей некоммерческих организаций в обучении, с одной стороны, а с другой — анализу сферы поставщиков информационных ресурсов и образовательных услуг для НКО. Какие виды знаний нужны сегодня некоммерческим организациям? Насколько эффективно сотрудники НКО работают со знаниями? Кто и как их обучает?

Поиску ответов на эти вопросы было посвящено комплексное исследование «Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору», которое проводилось с августа по ноябрь 2020 года Исследовательской группой ЦИРКОН и Центром развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Проблемы сектора и потребности НКО в знаниях

1. Общая ситуация на рынке распространения знаний характеризуется разнородностью и отсутствием общепризнанных стандартов работы НКО, отсутствием общих критериев профессионализма и общих целей развития некоммерческого сектора, нерыночной основой передачи знаний (знания в основном распространяются бесплатно), барьерами внутри сектора (ограниченность ресурсов НКО, приоритет текущей работы над обучением, преобладание проектного подхода, территориальные диспропорции сектора и др.).
2. Потребность в управлении знаниями у НКО неравномерна и зависит от типа и стадии развития организации, а также от бэкграунда руководителя. Для маленьких («семейных») НКО, а также ряда специализированных организаций стратегия получения знаний зачастую заключается в поиске людей, обладающими определенными компетенциями (как правило, в рамках конкретного проекта). Высокопрофессиональные НКО, наоборот, стараются развивать уже имеющихся сотрудников.
3. При кажущемся изобилии предложений НКО сталкиваются с существенными трудностями в получении и освоении знаний. Эти трудности вызваны как диспропорциями между спросом и предложением на рынке знаний, так и неумением ряда НКО работать со знаниями и недостаточной мотивацией к получению знаний.
4. Тренды в запросах НКО по типам знаний:
 - ▶ Высокая декларируемая потребность НКО в любых видах знаний.
 - ▶ Наиболее востребованные знания — те, от которых напрямую зависит жизнеспособность НКО: законодательная регламентация деятельности НКО (законы, бухгалтерия, отчетность).

- ▶ Актуальность знаний о взаимодействии НКО с государством серьезно опережает потребность в информации о сотрудничестве внутри сектора.
 - ▶ Знания, направленные на длительное, долгосрочное развитие — стратегическое планирование и повышение устойчивости, — актуальны только для половины опрошенных НКО.
 - ▶ Заметен интерес не очень большой части НКО к информации о налаживании межсекторного взаимодействия и социальных партнерств, к изучению международного опыта работы НКО и укреплению международного сотрудничества.
- 5. Тренды в запросах НКО на способы получения знаний:**
- ▶ Постепенный уход от преобладания практики «массового орошения» знаниями. Переход к более точечным и прикладным знаниям, фактически к консалтингу.
 - ▶ Обмен опытом, развитие «насмотренности» (наблюдения за профессионалами в секторе) и заимствование лучших практик.
 - ▶ Запрос на практикоориентированность знаний и быстроту обучения (кратковременное, не требующее больших усилий и отрыва от работы).
 - ▶ Интерес к soft skills, «неявным знаниям», «инсайтам», которые сложно формализуются и передаются в рамках традиционных образовательных форматов.
 - ▶ Некоторый (не массовый) интерес к бизнес-решениям и их адаптации к работе в НКО.
 - ▶ Рост требовательности к контенту передаваемых знаний.
 - ▶ Потребность в разнообразии каналов доставки знаний и расширение форматов, не связанных напрямую с обучением.
 - ▶ Запрос на системность и комплексность знаний.
- 6.** Важным побуждающим фактором к получению новых знаний являются зримые успехи и достижения НКО — свои и коллег по сектору. Это актуализирует усиление такого направления, как эталонное оценивание (бенчмаркинг). Стандарты профессиональной деятельности в секторе НКО могут не только задать общие направления развития, но и привить НКО более осмысленный подход и системность в потреблении знаний, повысить качество самих знаний и степень их «усвоения» организациями, сделать сектор более открытым и целостным, создать дальнейшие стимулы для профессионализации НКО.
- 7.** Также мотивацию к новым знаниям можно повысить через понимание ценности этих знаний. Бесплатность знаний делает их доступными, но при этом обесценивает их и вносит дисбаланс в систему соотношения спроса и предложения на рынке. Кроме того, доступность знаний ведет к тому, что НКО не прилагают усилия для их получения. Решением этой проблемы может стать введение частичной оплаты (например, проезда до места проведения обучающего мероприятия), взаимовыгодный обмен ресурсами (например, информационная поддержка), опубликование стоимости знаний, конкурсные процедуры для НКО с целью

получения мест в обучающих программах и т. п. В то же время стоит учитывать, что при большом количестве бесплатных предложений на рынке знаний, свыше 60 % руководителей НКО утверждают, что им не хватает финансов для получения необходимых знаний.

8. Работа со знаниями должна стать отдельным важным направлением обучения НКО. Важно понимание, как работает полный цикл управления знаниями, чтобы избежать ресурсных потерь. Исследование показало, что в некоторых НКО встречаются хорошо отлаженные механизмы сбора или хранения данных, но системы полного цикла работы со знаниями не встретились.
9. Решения при работе со знаниями внутри организации:
 - ▶ Обучение сотрудников навыкам поиска и первичной оценки информации, работы с поисковыми системами и источниками знаний.
 - ▶ Выработка единой стратегии оценки знаний, общей и открытой для всех сотрудников.
 - ▶ Уход от вертикальной модели «глава НКО — главный носитель всего знания в организации», делегирование задач по работе со знаниями специализированным сотрудникам, децентрализация хранения информации.
 - ▶ Расширение обмена знаниями в организации, создание общей системы хранения и обработки информации внутри организации, уход от персонального хранения наработок.
 - ▶ Разработка детальной стратегии развития НКО, включающей стратегию менеджмента знаний в организации.
 - ▶ Формирование HR-стратегии для определения профилей сотрудников.
 - ▶ Создание открытой и доступной системы хранения информации.
 - ▶ Разработка механизмов передачи наработанных знаний новым сотрудникам (инструкции, вводные курсы, зафиксированный tone of voice).
 - ▶ Разработка программ образовательного трекинга для сотрудников.
10. Отсутствует картография сектора, позволяющая более точно таргетировать распространение нужных знаний среди НКО в соответствии с их потребностями и задачами.
11. Выработка универсальных подходов в работе со знаниями в некоммерческом секторе актуализирует проблему общего языка и единой информационно-коммуникационной среды. Важно сформировать общий язык и обучать ему не только сами НКО, но и остальных стейкхолдеров — экспертное сообщество, поставщиков знаний, тренеров, представителей государства и бизнеса, которые напрямую взаимодействуют с некоммерческими организациями, а также просвещать общество в целом.

Анализ сферы производства знаний

1. Рынок информационных ресурсов для НКО является динамичным полем, реагирующим на изменяющиеся условия в обществе. Это показало в том числе рост

предложения и спроса на знания о технологиях работы в онлайн-режиме в начале пандемии COVID-19 в марте-апреле 2020 года.

2. Данный рынок является довольно разрозненным, присутствует большое количество нестандартизированных, некаталогизированных и нецененных с позиции внешней экспертизы продуктов. С одной стороны, это дает возможность получить различные типы знаний в наиболее удобном формате, но, с другой стороны, вызывает трудности для выбора и оценки качества предоставляемых услуг. Поставщики знаний не стремятся унифицировать производимые продукты. Зачастую новизна дизайна привлекает новые источники финансирования, в то время как само содержание может быть не уникальным для сектора.
3. Тематически информационные материалы неравномерно распределены: дублирование одних тем (проектный менеджмент как тема, по которой создано большое количество обучающих материалов во всех форматах) существует наравне с неполнотой других (тема GR недостаточно раскрыта, присутствуют только точечные мероприятия, недостаточно ресурсов, доступных к моментальному просмотру).
4. Рынок знаний для НКО является в большей части открытым и бесплатным для представителей НКО. Услуги оплачиваются государственными или частными структурами, поддерживающими развитие третьего сектора. Производимые для некоммерческого сектора знания в формате онлайн зачастую являются доступными для широкой аудитории без тщательной проверки принадлежности к некоммерческому сектору. Платные услуги также присутствуют, но в меньшем объеме.
5. Существует проблема оценки применимости и качества знаний, предоставляемых в открытом доступе, так как использование знаний не контролируется поставщиком знания и не рефлексировано его потребителем. Производство информации на рынке не регулируется, нет четких стандартов качества. Из этого вытекает риск для рядовых сотрудников НКО получить некачественный, устаревший информационный продукт.
6. Знания, сведения и данные, производимые для потребления НКО, не ограничиваются формальными образовательными и обучающими мероприятиями, но включают также широкий пул источников: от публикаций в СМИ до неформальных обсуждений между отдельными представителями НКО.
7. Границы рынка знаний для НКО довольно размыты, здесь разведены понятия «знания, производимые для НКО» и «знания, потребляемые НКО». Знания, необходимые для повышения эффективности работы НКО, производят не только организации, позиционирующие себя как ресурсные центры для НКО, но, например, и те, что ориентированы, в первую очередь, на социальных предпринимателей.
8. Создание информационных проектов поставщиками знаний происходит по нескольким сценариям.
 - ▶ Работа по запросу. Чаще всего это проведение консультаций или формирование новых образовательных и просветительских мероприятий, лекториев и вебинаров. Запросы фиксируются как в процессе работы, так и за счет проведения исследований потребностей целевых аудиторий.

- ▶ Производство услуг в соответствии с требованиями времени.
- ▶ Производство услуг и информационных продуктов в соответствии с собственной экспертной позицией и способностью прогнозировать, какие ресурсы и инструменты будут актуальны для развития сектора при выявлении лакун в образовательном поле.

Дополнительно можно определить следующие **перспективы развития рынка знаний**.

1. Создание баз организаций, предоставляющих информационные ресурсы.
2. Формирование системы оценки предоставляемых данных.
3. Исследование потребностей НКО, системный сбор обратной связи о внедрении полученных знаний.
4. Формализация механизмов работы НКО для обеспечения более простого подбора образовательных продуктов и услуг, решающих имеющиеся у организации проблемы.
5. Объединение усилий университетов и опытных НКО для создания единых информационно-образовательных продуктов, сочетающих опыт практиков и создание общей теоретической базы для работы. На данный момент есть некоторые примеры успешных практик сотрудничества НКО и вузов, но создаваемые совместно программы и курсы по различным причинам не живут долго. Поэтому повышение эффективности совместной работы — перспектива для дальнейшей деятельности.

Эксперты об исследовании

Роман Склоцкий, директор Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина: *«Нам представляется очень важным изучение вопросов, связанных с производством, распространением и применением знаний в российском некоммерческом секторе. Именно знания во многом определяют, каким образом НКО подходят к своей деятельности и к решению тех или иных социальных проблем. Более того, выводы, к которым мы пришли по результатам исследования, выходят за пределы сферы знаний и помогают оценить состояние НКО-сектора в целом».*

Наталья Поппель, руководитель управления по корпоративной социальной ответственности и бренду компании «Северсталь»: *«Исследование представляет собой серьезный вклад в институционализацию некоммерческого сектора в России и обозначает зоны его развития».*

Елена Тополева-Солдунова, директор Агентства социальной информации, член Общественной палаты РФ: *«Необходимо более подробное изучение поставщиков знаний, которые влияют на формирование трендов в некоммерческом секторе».*

Евгений Горькаев, генеральный директор Development Group: *«В современном мире необходимо переходить от изучения знаний к изучению систем, через которые эти знания можно получить».*

ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ

1. ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время некоммерческий сектор в России — активно развивающаяся, хотя и сложно поддающаяся структурированию система. Несмотря на размытые границы рынка НКО, сегодня вокруг него сложилась целая экосистема (в других терминах — «инфраструктура»), отвечающая его потребностям и обслуживающая его интересы. Эта экосистема, состоящая из государственных, коммерческих, некоммерческих организаций, предоставляет различные услуги некоммерческому сектору в любых форматах — g2b, b2b, b2c, в том числе и разного рода информационную поддержку: от юридических консультаций и организационно-технологических решений до образовательных программ широкой тематики.

Спектр предлагаемых знаний для НКО весьма широк, и зачастую самим НКО сложно разобратся в огромном информационном потоке, который с избытком предлагается многочисленными ресурсными центрами и другими инфраструктурными организациями.

Многие НКО действуют локально, и в силу разного рода ограничений (региональных, функциональных, предметно-отраслевых, ресурсных и т. п.) испытывают потребность не просто в получении той или иной информации, но и в корректном менеджменте знаний (имеющихся и необходимых). Это, в частности, проявляется в том, что для многих НКО не всегда легко определить приоритетность направлений использования знаний: развитие человеческого потенциала (знания, необходимые для личного профессионального роста сотрудников), внутриорганизационное развитие, продвижение своей организации во внешней среде или развитие своего сегмента или всего сектора НКО в целом. Не часто НКО в состоянии оценить и соблюсти правильный баланс между разными типами знаниями — например, соотношение между *hard skills* (непосредственные умения, необходимые для конкретной работы) и *soft skills* («гибкие» навыки, направленные на повышение эффективности деятельности и необходимые для принятия управленческих решений). Для многих НКО достаточно сложно самостоятельно проанализировать применимость полученных знаний и выстроить для себя стратегию управления знаниями полного цикла — поиск, накопление, структурирование, применение и использование, сохранение, распространение и развитие знаний, которые имеются в арсенале организации и в целом доступны на рынке НКО.

На сегодняшний момент в нашей стране практически отсутствуют исследования, посвященные комплексному и системному изучению актуальных потребностей в информационных ресурсах некоммерческих организаций. Какие виды знаний сегодня действительно нужны разным НКО? В какой форме, для каких целей, с какой периодичностью, через какие каналы, в каком порядке и в каком соответствии с другими процессами жизнедеятельности организаций и сектора в целом?

Весьма актуальной видится также и проблема «усвоения» приобретаемых знаний — оценка эффектов от использования полученных информационных ресурсов, а также рисков, связанных с избыточностью или несвоевременностью информации, информационной загруженностью, «шумами» и т. п.

В связи с этим возникает потребность в детальном анализе запроса на новые знания со стороны некоммерческого сектора — что этот запрос собой представляет, каким образом он формируется, как реализуется, насколько эффективно используется в управленческих решениях НКО.

Наряду с изучением запроса на новые знания представляется важным также сопоставление спроса и предложения на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора, выявление возможных лакун и проблемных точек, что актуализирует обзор текущего предложения на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Цель исследования

Цель исследования состоит в сборе и анализе данных, характеризующих, с одной стороны, текущее предложение на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора, а с другой — имеющиеся запросы НКО на информационные ресурсы, формы усвоения и использования приобретаемых знаний, а также эффективность их использования в деятельности НКО, включая принятие управленческих решений.

2.2. Задачи исследования

Для реализации указанной цели необходимо решение следующих исследовательских задач:

1. Обзор текущего предложения на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора (с дифференциацией по содержанию, направленности, практической применимости, каналам доставки, форме представления, целевой аудитории и другим основаниям).
2. Выявление отношения НКО к различным типам знаний, представленных на рынке информационных ресурсов для третьего сектора, определение их значимости, востребованности, доступности, избыточности или недостаточности.
3. Анализ потребностей НКО (в том числе декларируемых или латентных, явных или неявных) в получении новых знаний (в том числе с указанием тематической направленности востребованных знаний).
4. Сравнение спроса и предложения на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора и выявление возможных лакун.

5. Определение факторов, формирующих потребности НКО в знаниях (в том числе этапы организационного развития НКО, их ресурсная обеспеченность, функциональная направленность, территориальная специфика и т. п.), и проведение классификации НКО с точки зрения их потребностей в новых знаниях.
6. Оценка общей удовлетворенности НКО имеющимися знаниями и возможностями их получения.
7. Рассмотрение способов и механизмов, благодаря которым НКО реализуют свои потребности в новых знаниях, выбирают необходимую для себя информацию, формируют свои запросы, справляются с недостаточной доступностью или избыточностью информации и информационными «шумами».
8. Анализ применимости и усвояемости знаний НКО: выяснение, как потребности НКО в знаниях соотносятся с управленческими процессами внутри НКО и с динамикой развития сектора НКО в целом, каким образом, насколько полно и эффективно НКО используют полученные ресурсы в своей работе, какие механизмы применяют для внутренней оценки результативности реализации полученных информационных ресурсов, в какой мере формируют стратегию управления знаниями и способствуют дальнейшему продвижению и развитию знаний.
9. Определение степени готовности НКО нести самостоятельные финансовые расходы для получения тех или иных информационных ресурсов, продвижения и развития знаний в секторе НКО или в своей предметной области.

3. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1. Объект исследования

Объектом настоящего исследования являются российские некоммерческие организации, работа которых направлена на реализацию социально ориентированных (альтруистических) целей¹. Ограничение объекта исследования одним фрагментом некоммерческого сектора обусловлено желанием преодолеть неоднородность сектора и сосредоточить внимание именно на тех НКО, которые выполняют действительно общественно значимые функции и не связаны напрямую с извлечением прибыли, то есть, по сути, отвечают смыслу работы сектора.

В настоящем исследовании из объекта анализа **исключаются** следующие виды (формы) НКО:

- ▶ некоммерческие организации, которые формально зависят от органов государственного управления — соответственно, не будут рассматриваться такие формы НКО, как государственные компании и корпорации, государственные, муниципальные или частные учреждения, которые зарегистрированы с полным подчинением какому-либо органу власти;
- ▶ специализированные организации управления целевым капиталом;

¹ В настоящем исследовании сознательно не используется юридическое определение социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) из-за его ограничений и неприемлемости для целей настоящего проекта (И. Бегтин. Незачет по НКО: чем плох реестр социально ориентированных организаций. РБК. 17.06.2020. <https://www.rbc.ru/opinions/society/17/06/2020/5ee8ce139a79479edce77585>).

- ▶ адвокатские образования, нотариальные палаты;
- ▶ публично-правовые компании;
- ▶ потребительские кооперативы и микрофинансовые организации;
- ▶ на этом же основании не включаются в объект исследования политические партии, профессиональные союзы, некоммерческие СМИ;
- ▶ религиозные НКО, которые являются приходами (низовыми ячейками) религиозных организаций;
- ▶ образовательные организации, для которых образовательная деятельность является основной и непосредственно не связана с оказанием информационных услуг для сектора НКО;
- ▶ товарищества собственников недвижимости и огороднические некоммерческие товарищества;
- ▶ казачьи общества и общины коренных малочисленных народов РФ;
- ▶ НКО, которые распределяют прибыль между своими членами, учредителями или руководством (например, спортивные клубы, заключающие коммерческие контракты), индивидуальные предприниматели и коммерческие организации любых форм;
- ▶ саморегулируемые организации;
- ▶ структурные подразделения юридических лиц.

Виды деятельности СО НКО (в соответствии со ст. 31.1 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ [ред. от 08.06.2020]) «О некоммерческих организациях»²):

- ▶ социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан;
- ▶ подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;
- ▶ оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;
- ▶ охрана окружающей среды и защита животных;
- ▶ охрана и в соответствии с установленными требованиями содержание объектов (в том числе зданий, сооружений) и территорий, имеющих историческое, культурное, культурное или природоохранное значение, и мест захоронений;
- ▶ оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина;

² http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/7eaea9c371156f066aec7c807a57b0a923131657/

- ▶ профилактика социально опасных форм поведения граждан;
- ▶ благотворительная деятельность, а также деятельность в области содействия благотворительности и добровольчества;
- ▶ деятельность в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан, физической культуры и спорта и содействие указанной деятельности, а также содействие духовному развитию личности;
- ▶ формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению;
- ▶ развитие межнационального сотрудничества, сохранение и защита самобытности, культуры, языков и традиций народов Российской Федерации;
- ▶ деятельность в сфере патриотического, в том числе военно-патриотического воспитания граждан Российской Федерации;
- ▶ проведение поисковой работы, направленной на выявление неизвестных воинских захоронений и непогребенных останков защитников Отечества, установление имен погибших и пропавших без вести при защите Отечества;
- ▶ участие в профилактике и (или) тушении пожаров и проведении аварийно-спасательных работ;
- ▶ социальная и культурная адаптация и интеграция мигрантов;
- ▶ мероприятия по медицинской реабилитации и социальной реабилитации, социальной и трудовой реинтеграции лиц, осуществляющих незаконное потребление наркотических средств или психотропных веществ;
- ▶ содействие повышению мобильности трудовых ресурсов;
- ▶ увековечение памяти жертв политических репрессий.

3.2. Предмет исследования

Предметом настоящего исследования являются:

- ▶ Потребность НКО в информационных ресурсах (спрос НКО на разного рода «знания») и ее практическая реализация в деятельности конкретных НКО и всего некоммерческого сектора в целом — поиск знаний (в том числе реакция на текущие предложения на информационном рынке НКО), получение знаний, их усвоение, систематизация, использование в управленческих решениях, дальнейшее распространение и развитие (формирование новых знаний).
- ▶ Текущее предложение на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора.

4. ОБЩИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ³

4.1. Понятийный аппарат исследования

Определение знаний

В западной литературе под знаниями понимаются когнитивные связи между информацией и тем, как эта информация может быть использована в соответствующем контексте. Предполагается, что знание — это не столько структурированная и систематизированная информация, сколько понимание того, как имеющаяся информация может помочь в достижении результатов. Оставаясь в рамках этой традиции, в настоящем исследовании под знаниями для сектора НКО будет пониматься способность использовать любые информационные ресурсы (информацию, опыт, навыки и технологии и т. п.), которые могут привести к увеличению результативности и эффективности (то есть достижению результата минимальными средствами) работы отдельных НКО, сообществ и третьего сектора в целом.

Типологии знаний

В профессиональной литературе было предпринято множество попыток типологизировать знания для сектора НКО. В данном разделе приводятся лишь несколько схем, которые, с одной стороны, демонстрируют разнообразие имеющихся подходов и, с другой стороны, полезны для использования в настоящем исследовании (при разработке опросников для НКО).

Так, Rathi et al. (2014) приводят следующую типологию, отражающую различные аспекты знаний, необходимых для эффективной работы НКО (см. блок-схему).

Достаточно устойчивым для западных исследователей является также разделение знаний на два типа с точки зрения возможностей формализации этих знаний:

Сообщество, сектор	Менеджмент
Тренды и актуальные события	Источники финансирования
Политика и законодательство	Навыки и технологии
Ресурсы	Статистическая информация
Внешняя среда	Опыт
Лучшие практики	Архивы

- ▶ **явные** (explicit) знания — те, что можно изложить системно, логически выстроено, в точных понятиях и т. п.;
- ▶ **скрытые** (tacit) знания — те, что затруднительно четко формализовать (например, индивидуальный опыт, модели поведения, лайфхаки, скрытые нормы и правила, интуитивные умозаключения и т. п.), соответственно, передача такого рода знаний затруднена в рамках традиционных образовательных каналов передачи знаний и, наоборот, возможна скорее в ходе межличностных коммуникаций.

³ Настоящий раздел составлен как на основе кабинетного исследования, так и с учетом результатов экспертного опроса.

В контексте настоящего исследования важна дифференциация трудовых компетенций (как приложение знаний) на жесткие и мягкие навыки (**hard skills и soft skills**) — профессиональные умения и надпрофессиональные (сквозные) личностные качества, которые не связаны с конкретными профессиональными знаниями, но тем не менее также способны обеспечивать эффективность и успешность деятельности (например, ответственность, способность к адаптации, эмпатия, работа в команде, коммуникативность, лидерство и менеджерские качества, психологическая устойчивость, обучаемость и т. п.). Предполагается, что для работы в третьем секторе владение soft skills приобретает особое значение и обучение и отработка таких навыков составляют отдельное направление передачи знаний в секторе.

Наконец, еще одна типология отражает практикоориентированность и мотивационную составляющую знаний (Мильнер, 2003):



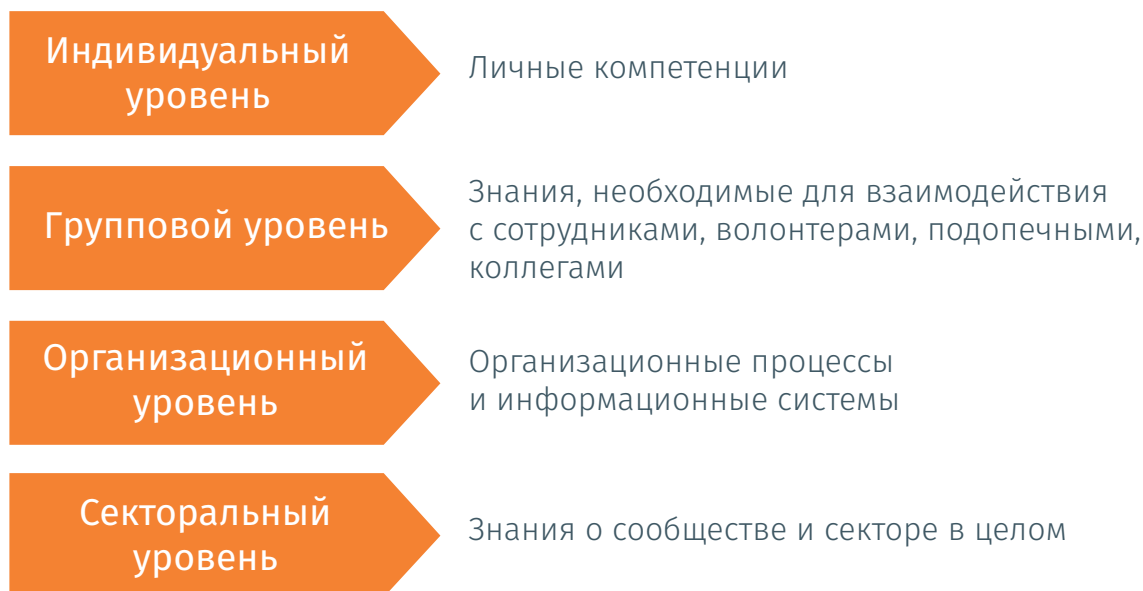
Эта схема заимствована из общего курса управления знаниями, однако представляется ценной в контексте изучения специфики третьего сектора.

Другие типологии также приведены в разделе «Обзор источников».

Уровни и сферы знаний

Помимо содержательной типологии знаний, важно учитывать разделение знаний на разные уровни и сферы. Ниже приводятся две схемы, отражающие индивидуально-групповую и отраслевую специфику знаний в третьем секторе.

Типология 1

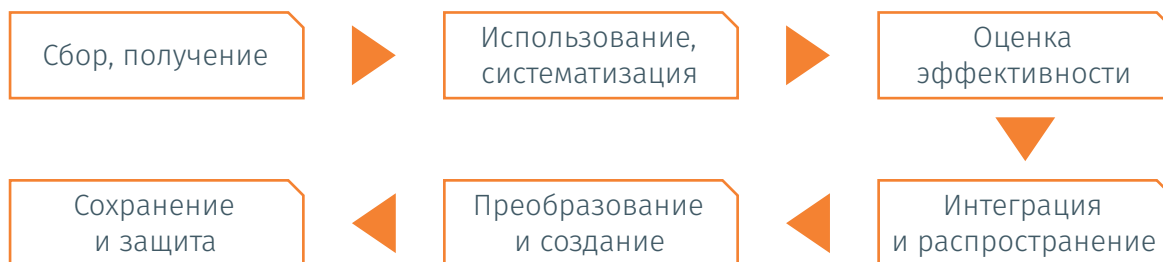


Типология 2



Процессы управления знаниями

Управление знаниями (менеджмент знаний) — это систематические процессы по приобретению, усвоению и передаче различного рода знаний.



Самый простой цикл управления знаниями предполагает два этапа: получение знаний и их применение в своей работе. Более сложные схемы «работы» со знаниями включают в себя следующие процессы:

- ▶ оценка эффективности применяемых знаний (как внутри самих НКО, так и в отдельных направлениях третьего сектора);
- ▶ интеграция и распространение знаний внутри НКО, в сообществе и в секторе;
- ▶ качественное изменение знаний (преобразование имеющихся или создание новых знаний);
- ▶ сохранение и защита знаний.

Каналы «доставки» знаний

Приведенный на схеме ниже перечень каналов «доставки» знаний отражает различные универсальные способы (через опыт, наблюдение и сообщение) и форматы (индивидуальный, межгрупповой, коллективный) получения знаний. Он не является окончательным (будет уточняться в процессе исследования) и отражает наиболее типичные способы получения и распространения знаний в секторе.



Выбор того или иного канала определяется рядом факторов, например:

- ▶ специфика области знаний;
- ▶ степень формализации, определенности, структурированности знаний;
- ▶ активная или пассивная роль получателя знаний в процессе «доставки» знаний;
- ▶ доступность знаний;
- ▶ личные предпочтения, возможности, наличие ресурсов у получателя знаний, степень оформленности его запроса к нужным знаниям;
- ▶ наличие обратной связи;
- ▶ позиция эксперта (сверху вниз или на равных) и т. п.

Стоит упомянуть, что имеется еще и такая возможность получения знаний, как «аренда» знаний — привлечение услуг сторонних консультантов.

При разработке процедур настоящего исследования (массовый опрос НКО и обследование отдельных НКО) все эти аспекты и факторы учтены и конкретизированы.

4.2. Обзор источников

Значительная часть профессиональной литературы посвящена изучению эффективности и действенности знаний в коммерческом секторе, в то время как вопросам управления знаниями в третьем секторе уделяется гораздо меньше внимания. При этом специфика сектора НКО заключается в том, что знания здесь сложно измерить в финансовых индикаторах, поэтому прямое перенесение бизнес-моделей вряд ли возможно.

Результаты обзора литературы, посвященной изучению эффективности знаний именно в третьем секторе, показывают достаточно высокую степень разработанности темы зарубежными исследователями. В России же можно отметить лишь отдельные работы, о сформированном тематическом исследовательском поле говорить пока рано.

В работах, посвященных типам знаний в некоммерческом секторе и способам их управления, можно выделить исследовательскую традицию разделять знания на два типа — скрытое (*tacit*) и явное (*explicit*). Первое передается через межперсональную коммуникацию в силу невозможности его формализовать и систематизировать. Второе легко кодифицируется, унифицируется и переводится в пособия/гайды и распространяется среди сотрудников (Quink, 2008). Исследования говорят о том, что НКО стремятся к получению скрытых знаний, которые передаются через рассказы об опыте, и далее через индивидуальное и межгрупповое общение эти знания инкорпорируются на организационном уровне. Уровень доверия к знаниям такого типа довольно высок (Ragsdell et al., 2013). Это подтверждается и на российском опыте — большую часть компетенций, которые отмечают организаторы обучения для сотрудников и волонтеров НКО как важные, можно отнести к скрытым знаниям (навыки коммуникации, эмоциональный интеллект) (D-Group.Social, 2019).

Помимо этого разделения, существует еще деление знаний на тематические группы. Так, на основе качественных интервью исследователи из Канады и Австралии (Rathietal 2014) выделяют три типа знаний:

- ▶ процедурное (знание из области управления организацией);
- ▶ экспертное (знание о сообществе, о тех, кому помогает НКО, общие знания о секторе);
- ▶ неформальное (знание, которое передается внутри НКО).

Именно неформальный тип знаний авторы считают главенствующим, из которого вырастают две другие категории. Продолжением разработки этого подхода стала следующая типология, составленная теми же авторами:

- ▶ сообщество;
- ▶ тренды и актуальные события;
- ▶ законодательство;
- ▶ ресурсы;
- ▶ внешняя среда;
- ▶ лучшие практики;
- ▶ менеджмент;
- ▶ архивные документы;
- ▶ источники финансирования;
- ▶ технологии;
- ▶ статистическая информация;
- ▶ опыт.

Эта же группа авторов двумя годами позднее опубликовала результаты другого исследования (опрос НКО), где представляет иную тематическую конфигурацию в виде пятикомпонентной модели знаний некоммерческого сектора:

- ▶ знания о менеджменте;
- ▶ знания о ресурсах;
- ▶ знания о сообществе (о тех, кому помогает НКО);
- ▶ знания об опыте сектора;
- ▶ общие знания (политика, текущая ситуация и т. д.).

Как можно видеть, первая, вторая и третья типологии не противоречат друг другу, а скорее, представляют разные варианты логической компоновки — более крупной в первом случае и более частной и детальной — во втором и третьем.

Значительная часть литературы посвящена не только типологии знаний, но и управлению ими в рамках некоммерческой организации (Quink, 2008). Разные авторы выделяют от двух до восьми стадий, через которые проходит знание. Общими для большинства подходов являются такие этапы, как создание и применение знаний, число дополнительных этапов варьируется в зависимости от детализации тех или иных процессов.

В качестве примера изучения процессов передачи знаний можно отметить анализ моделей управления знаниями НКО в Австралии, где уровень конкуренции в некоммерческом секторе достаточно высок, поэтому НКО вынуждены использовать практики (опыт) из коммерческого сектора для создания конкурентных преимуществ (Hume&Hume, 2008). На примере НКО трех типов (большие, средние и маленькие) авторы анализируют особенности передачи знаний на каждом из этапов. Как следует из результатов исследования, знания в маленьких компаниях в основном неформальны. По мере роста организации система менеджмента становится более структурной (даже при условии децентрализации), с ростом организации увеличивается и потребность в знаниях. Быстрее всего, как утверждают авторы, новые знания усваиваются в НКО среднего размера.

Другой пример изучения процессов менеджмента знаний — кейс-стади на основе НКО Италии (Lettierietal, 2004). Авторы не только выделяют типы знания, но и показывают, как каждый из них управляется в менеджерском цикле. Так, административные знания хорошо управляются (создаются и распространяются), а вот, например, знания о маркетинге — легко создаются, кодифицируются, но плохо распространяются.

В России за последнее время было предпринято не так много попыток анализировать изучаемую предметную область. В качестве наиболее заметного примера таких попыток можно привести проект «Обучение и развитие сотрудников некоммерческих организаций», реализованный в 2019 году D-Group.Social в партнерстве с центром «Благосфера».

4.3. Критерии типологизации НКО в зависимости от моделей работы со знаниями

Первый подход к теме проекта, полученный в ходе кабинетного исследования и опроса экспертов, позволил получить следующий предварительный список параметров, значимых для дифференциации моделей работы НКО со знаниями:

1. Возраст/этап развития НКО/степень погруженности в свою предметную область, степень профессионализации, устойчивости и осознанности развития (ряд сходных критериев, объединенных в один пункт в силу своей смысловой общности):

- ▶ начинающие НКО — 1–3 года развития;
- ▶ НКО на этапе становления — 4–6 лет развития;
- ▶ опытные НКО, стремящиеся к профессионализации своей деятельности, — 7 лет и более.

2. Размер бюджета НКО:

- ▶ до 10 млн рублей в год;
- ▶ 10–30 млн рублей в год;
- ▶ более 30 млн рублей в год.

3. Численность привлекаемого персонала (численность постоянных работников и добровольцев, текучесть кадров).**4. Особенности организационной культуры и/или структуры НКО:**

- ▶ структура организации: иерархическая vs сетевая;
- ▶ подход к организации деятельности: технократический vs человекоориентированный (организация как механизм для решения задач vs организация как семья);
- ▶ ориентация на внешнюю среду или на внутренние процессы: адаптивность, заимствование опыта и культуры, зависимость от внешних процессов vs ориентация на внутренние процессы, собственный путь, складывание особой культуры;
- ▶ тип организации: tent or palace (непосредственность, творчество, креативность, инициатива, неустойчивость vs основательность, авторитет, четкость, предсказуемость, ориентация на старые, но испытанные практики);
- ▶ межличностные отношения внутри организации (культура доверия и надежности, роль руководства и т. п.).

5. Территориальная/региональная специфика в двух аспектах:

- ▶ удаленность от «центра» — Москвы или крупных региональных центров с развитой инфраструктурой для сектора НКО;
- ▶ тип населенного пункта (крупные города, средние города, малые города, поселки и села).

6. Уровень развития внешней для НКО среды — развитость и доступность информационной среды, ресурсной поддержки, активность, открытость и развитость других НКО сходной тематики и т. п.**7. Наличие или отсутствие ресурсов у НКО для получения знаний** (в том числе финансовых).**8. Инновационность и потребность в IT-обеспечении** (включенность в цифровые процессы).**9. Организационная форма и предметная область деятельности НКО.**

Часть из этих критериев, наиболее доступных и простых с точки зрения формализации и количественных оценок, стали основой для формирования выборки НКО для процедуры обследования (case-studies) НКО — так называемые входные критерии. Остальные, менее доступные, но при этом не менее значимые критерии были

проанализированы (и при необходимости дополнены) уже в процессе обработки информации, полученной в ходе обследований НКО и массового опроса.

4.4. Основные гипотезы исследования

1. В настоящее время в секторе не хватает осмысленного и обоснованного подхода к знаниям как со стороны поставщиков знаний, так и со стороны НКО — потребителей этих знаний: кто нуждается в обучении, для чего, какими наиболее оптимальными способами и с какими затратами. Предложение и спрос на рынке знаний формируются довольно стихийно.
2. Наблюдается неравномерное распределение предложений по различным видам и типам знаний. Имеется явный переизбыток универсальных, массовых знаний — навыков и технологий, ориентированных на «быстрое» практическое применение, в то время как более глубокие, стратегические, направленные на перспективу знания о специфике развития отдельных сообществ и всего сектора в целом представлены мало (тренды, цели, смыслы, достоверная и полная информация и аналитика, общие принципы и стандарты и т. п.).
3. Запросы в отношении знаний и модели усвоения знаний сильно варьируются в зависимости от таких факторов, как этап становления и профессионализации НКО, размер НКО, организационная культура и структура, региональная специфика, развитие внешней среды, ресурсное обеспечение, уровень инновационности и т. п.
4. В секторе все больше растет актуальность неявных знаний, трудно формализуемых и трудно передаваемых в рамках традиционных обучающих моделей.
5. Для эффективного использования знаний необходимо развивать умение НКО работать с полным циклом управления знаниями — ставить задачи, выстраивать стратегии, формировать информационные запросы, обрабатывать и эффективно использовать знания, хранить, передавать знания в сектор, работать над повышением мотивации к получению знаний. Основные сложности, которые испытывают НКО при работе со знаниями, происходят не на этапе поиска знаний, а на этапе отбора и фильтрации, и далее при распространении и использовании знаний внутри организации.
6. Изучение механизмов оборота знаний в секторе требует комплексного и разностороннего подхода. Для развития знаний в секторе важно, с одной стороны, целенаправленно формировать и экспертировать предложения на рынке знаний и, с другой стороны, помогать НКО учиться работать со знаниями. Отдельным направлением также является развитие методик передачи знаний и подготовка/обучение специалистов (тренеров), способных транслировать знания в доступной форме. Наконец, не менее важной задачей является развитие благоприятной внешней среды (экосистемы), способствующей облегчению оборота знаний в секторе, повышению мотивации к получению знаний и укоренению более эффективных подходов работы со знаниями.

5. МЕТОДЫ СБОРА СОЦИОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Настоящее исследование носит комплексный характер и реализуется в качественно-количественной парадигме сбора и анализа данных. В рамках полевой части проекта использованы следующие методические процедуры.

5.1. Кабинетное исследование — аналитический обзор вторичных источников (*desk studies*) по тематике исследования

Кабинетное исследование состоит из двух частей.

1. Целью первой части является *сбор и анализ вторичных источников для формирования общих концептуальных положений и гипотез исследования*. Результаты этой части включаются в *раздел 4 Программы исследования* и являются основой для разработки методологии и методики проекта.
2. Целью второй части кабинетного исследования является *обзор текущего предложения на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов для некоммерческого сектора* (с дифференциацией по содержанию, направленности, практической применимости, каналам доставки, форме представления, целевой аудитории и другим основаниям).

В качестве источников информации использованы аналитические публикации в научных и профессиональных изданиях и СМИ, данные обсуждений в социальных сетях, материалы профессиональных конференций и обсуждений, результаты социологических исследований, массовых опросов населения, статистические данные и др.

5.2. Опрос экспертов

Опрос экспертов проведен в онлайн- или офлайн-режиме в формате полуформализованного интервью по заранее подготовленному гайду.

Цель процедуры — получение экспертных оценок по тематике проекта для уточнения выводов, полученных в рамках кабинетного исследования, и формирования общих концептуальных положений и гипотез исследования. Результаты экспертного опроса имеют самостоятельное содержательное значение, а также используются при разработке методики и инструментария сбора данных в ходе проведения полевого этапа проекта (методические процедуры, описанные в подразделах 5.3 и 5.4).

Объем выборки — 7–8 респондентов из числа руководителей государственных, деловых и некоммерческих организаций, предоставляющих услуги по производству и распространению знаний для сектора НКО, представителей экспертного сообщества.

5.3. Обследование (*case-studies*) НКО

Целью процедуры является сбор информации о полных циклах усвоения и использования различных типов знаний в практической деятельности НКО — начиная от момента формирования и формулирования потребностей и запросов на новые знания

и заканчивая использованием полученных ресурсов в повседневной деятельности организации, включая принятие управленческих решений и оценку результативности полученных знаний.

Объем выборочной совокупности — не менее 30 НКО.

Выборка обследуемых НКО составлена с учетом территориальной (региональной), функциональной, предметной дифференциации, различий в ресурсных возможностях и иных параметров. Предварительный список НКО для обследования сделан с тройным запасом (не менее 60 НКО) и согласован с Фондом Потанина.

Обследование реализовано с использованием качественных методик сбора и анализа данных.

5.4. Анкетный опрос НКО

Анкетный опрос НКО в лице представителей руководства реализуется с целью определения количественных показателей, характеризующих потребности НКО в информационных ресурсах и их практическое использование.

Опрос выполнен методом почтового опроса на специальной платформе. Объем выборки — 290 организаций. Для формирования выборки использованы имеющиеся базы данных (каталоги, реестры) НКО.

Опрос реализован по формализованной анкете. Респондентам направлялась ссылка для заполнения анкеты онлайн.

По завершении процедуры были осуществлены контроль качества опроса, чистка массива и последующая статистическая обработка данных с использованием соответствующего программного обеспечения.

ГЛАВА 1. ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ЗНАНИЙ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Сегодня некоммерческий сектор крайне многообразен и динамичен, что определяет и широкий разброс в подходах к знаниям среди НКО (разные запросы, мотивация, применимость и «усвояемость»). Причем это не просто разброс, а скорее разобщенность и разрозненность. Очевидно, что значительная часть трудностей и барьеров, связанных с распространением знаний в секторе НКО, носит системный характер и обусловлена базовыми проблемами и особенностями функционирования самого российского некоммерческого сектора. В настоящей главе рассматриваются ключевые проблемы, которые порождают эту ситуацию.

1.1. ОТСУТСТВИЕ ОБЩИХ КРИТЕРИЕВ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Важнейшая особенность рынка знаний в третьем секторе сегодня заключается в том, что он **не существует как единое поле, сильно сегментирован, разобщен и не организован**, как и сам сектор в целом. Несовпадение номинального и реального объема сектора, наличие разновекторных игроков, функционирующих по принципиально разным основаниям и моделям, рождает разноплановость подходов к знаниям.

Даже если взять ядро сектора — реально работающие социально ориентированные НКО, то и среди них нет однозначного понимания **ценности и смыслов получения знания**, не говоря уже об их содержании. Руководители организаций сильно разнятся по бэкграунду (прежде всего, уровню образования, профессиональным навыкам и опыту работы). Активисты, которые пришли из бизнеса, привносят свои нормы, правила и механизмы работы. НКО, настроенные на неформальное сближение с властными структурами, придерживаются совершенно иных подходов. Кроме того, в общественном мнении (в том числе и среди сотрудников НКО) распространено множество предубеждений и стереотипов по поводу работы в некоммерческой сфере. Рассмотрим все эти аспекты подробнее.

Влияние государства в секторе НКО

Возникшая еще в середине 2000-х годов тенденция к усилению роли государства в развитии НКО, «упорядочиванию» и излишнему регулированию работы сектора со стороны власти, способствует закреплению ситуации, когда существенный импульс к развитию получают НКО прогосударственного толка, инициированные или

созданные при активном содействии власти и для реализации правительственных проектов разного уровня. Чиновники не всегда понимают специфику работы НКО и заинтересованы не столько в развитии сектора, сколько в достижении собственных показателей и решении своих профессиональных проблем — в том числе и за счет использования возможностей НКО. Такие лояльные, аффилированные государству НКО отличаются своими специфическими моделями функционирования, в которых заложены принципиально иной (отличный от остальной части сектора НКО) смысл работы и иная мотивация, в большей степени карьерная, финансовая, что непременно сказывается на запросах необходимых для работы знаний.



Государство не понимает, что такое НКО, как они живут. Давайте мы их регулируем, волонтеры будут у нас бесплатными работниками, а вы превратитесь в отдел какого-нибудь департамента. Очень многие приходят с таким знанием. Они не понимают, что это абсолютно самостоятельный мир. К сожалению, политика по регулированию и огосударствлению всего, на мой взгляд, достаточно печальна. У меня ощущение того, что очень многие руководители определенных направлений, государственных структур, отвечающих за развитие НКО, не понимают, что такое НКО в принципе. У них свое представление. (Экспертный опрос, С. Кривенков, бывший заместитель руководителя проекта «Университет КГИ» по информационно-методической работе).

В свою очередь, многие НКО, даже не встроенные в эти схемы работы, зачастую видят в государстве преимущественно источник стабильного финансирования, что сильно ограничивает рамки и делает специфичным их запрос в отношении знаний:



... [нужны знания] через кого заходить, чтобы получать гранты... (Массовый опрос НКО, открытые вопросы).

Помимо этого, сегодня продолжает сохраняться, занимая при этом достаточно большой объем сектора, исторически сложившийся с самого начала становления общественного сектора тип традиционных прогосударственных организаций «советского» типа (женские организации, объединения ветеранов или инвалидов, традиционные профсоюзы)⁴ — они также руководствуются собственными специфическими принципами работы со знаниями, обусловленными стабильностью старых, привычных схем работы. Если у таких НКО и возникает потребность в новых знаниях, то основной акцент делается на продвижении в рамках своей предметной области (непосредственной сферы деятельности, которой они занимаются):



Этим организациям ничего не нужно, потому что они находятся в состоянии капсулирования. (Экспертный опрос, А. Орлова, председатель Правления Центра развития некоммерческих организаций).

Низовые инициативы vs профессиональные НКО

Важным основанием для разделения сектора НКО в вопросе потребления знаний является большой разброс в уровне профессионализма лидеров НКО, предполагающий владение широким кругом знаний, начиная от правовой и финансовой грамотности, различных управленческих компетенций и кончая метазнаниями о том, как устроен и работает некоммерческий сектор в целом:



Я, например, для себя провожу очень четкую границу между социально-ориентированными некоммерческими организациями, стихийно создаваемыми людьми, которые не являются ни бизнесменами, ни управленцами, то есть увидевшими проблематику, и независимо от того, какой у них статус личных и профессиональных компетенций, пытающимися эту проблему решить. И вторая история — ее показывают большие фонды и крупные московские и питерские организации, которые образуются последние, например, 5 лет. Это организации, которые изначально формируются как профессиональные объединения, со всеми управленческими штуками. И это вообще другой сектор. (Экспертный опрос, М. Аксенова, директор ДБФ «Солнечный город»).

Эксперты отмечают, что сегодня мало руководителей НКО имеют необходимые профессиональные навыки. С одной стороны, логика развития сектора и не предполагает изначально высокого уровня компетентности от активиста — инициатора некоммерческой организации. С другой стороны, здесь заложена и системная проблема, потому как массовое и комплексное обучение руководителей НКО менеджменту и другим важным знаниям требует воли политических субъектов, а также больших финансовых и временных вложений, причем с отложенным эффектом.

Нехватка профессиональных навыков у руководителей существенно затрудняет работу отдельных организаций и сектора в целом и в частности в вопросе приобретения и «освоения» нужных для НКО знаний. Неумение работать с информацией, осознавать и формализовать запросы, планировать, ставить задачи, обрабатывать, применять и распространять знания ведет к непониманию значимости приобретения знаний и, соответственно, низкой мотивации:



... Большая проблема, что мало руководителей НКО имеют управленческие компетенции. Чтобы вырастить хорошего управленца, нужны годы. Хороший управленец — это дорогое удовольствие. Нам нужны простые доступные технологии, которые дадут возможность руководителям НКО, а часто это не профессиональные управленцы, посмотреть на свою организацию объективно, сверху. Для этого нужны форматы, например, самооценки, которые используются в системе менеджмента качества. (Экспертный опрос, И. Южакова, генеральный директор Центра качества «ОКНО»).

Управление организациями vs управление проектами

Некоторую специфику в вопрос потребления знаний вносит и тот факт, что значительная часть сектора НКО работает сегодня в проектной парадигме: НКО «двигаются» от проекта к проекту в противоположность парадигме устойчивого организационного

развития. Существенные ресурсы сектора вкладываются в развитие проектов, которые продвигают социально ориентированные НКО, а не в развитие, собственно, самих организаций. По этой причине большую востребованность получают знания, направленные на получение и реализацию именно проектов — начиная от грантрайтинга и кончая проектным менеджментом, в то время как знания об организационном развитии и устойчивости запрашиваются не так часто и гораздо меньшим кругом потребителей. Более того, в силу нехватки управленческих компетенций многие руководители НКО не всегда осознают разницу между проектным и организационным менеджментом, они мыслят в рамках проектов и пытаются это распространить на менеджмент организаций:



Многие люди, в том числе и руководители НКО, не понимают разницу между управлением организацией и управлением проектом... Они пытаются использовать методы управления проектом для управления организацией. И проекты они действительно научились реализовывать достаточно неплохо, но дальше становится сложнее. Для того, чтобы НКО развивались как организации и оказывали качественные услуги на долгосрочной основе, мы должны научить их применять соответствующие методы управления. (Экспертный опрос, И. Южикова, генеральный директор Центра качества «ОКНО»).

На эту проблемы обращают внимание не только эксперты, ее невольно озвучивают и сами НКО:



Все знания сейчас находятся в свободном доступе, запрос на знания возникает только при появлении какого-то проекта. (Массовый опрос НКО, открытые вопросы).

Таким образом, получается, что сегодняшний запрос на знания в секторе в значительной степени обусловлен именно этой базовой парадигмой, которая укореняется сознательно и имеет свою логику и обоснование:



В социальной сфере нельзя финансировать «конторы», а нужно финансировать цели и программы, с помощью которых эти цели могут быть достигнуты. Ментальная эволюция — когда любая проблема, актуальная для общества, должна реализовываться через привлечение тех людей, которых эта проблема затронула. В основе социальной политики должна лежать общественная инициатива. Наши эмоции и мотивы — это ключевая вещь. А просто за деньги никогда не сделаешь эффективно работу, если ты сердцем и душой не переживаешь за это. (О. Зыков, директор Института наркологического здоровья нации, член ОП РФ трех созывов и соучредитель АСИ)⁵.

Однако в контексте настоящего исследования важно понимать, что одним из следствий такой установки в работе сектора НКО является то, что это не способствует развитию устойчивости и функциональности сектора. Безусловно, среди НКО есть большие устойчивые профессиональные организации с хорошими управленческими компетенциями и значительными ресурсами, однако большая часть НКО — это именно небольшие, не очень устойчивые, не обладающие высокой квалификацией орга-

⁵ Алмазова, Е., 2020.

низации, работающие ситуативно, «под проект». И у них совершенно особый подход к знаниям, необходимым для их работы.

«Горячее сердце» vs профессионализм

Еще одним следствием «проектного подхода» в секторе становится то, что во многих организациях «проседает» управление персоналом, снижается мотивация (прежде всего, со стороны руководителей НКО) в развитии человеческого капитала некоммерческих организаций.

В НКО-секторе, в силу базовых моральных установок, такие особенности, как эмпатия, желание «делать добро», энтузиазм, равно как и хороший человеческий контакт, имеют более высокую ценность, нежели профессиональные качества работников. Соответственно, запрос на профессиональные компетенции становится вторичным, отходит на второй план — не то чтобы он был не востребован вовсе, но в условиях ограниченности ресурсов у НКО (финансовых, человеческих, временных и т. п.) предпочтение при работе с персоналом зачастую отдается скорее эмоциональным факторам:



То, что касается кадровой сферы — это тоже уникальная вещь, происходящая в социалке. Людей чаще всего выбирают в работу (не волонтерство, а в работу) именно с точки зрения позиции максимально лояльного отношения к делу. Типа, если человек классный волонтер, то он совершенно точно будет классным руководителем проекта. Но когда вы берете человека на заработную плату, вы должны в первую очередь составить профиль вакансий и понять, что за человек вам нужен, какими компетенциями он должен обладать, и потом попробовать, протестировать вашего близкого волонтера именно по компетенциям, а не наоборот. (Экспертный опрос, М. Аксенова, директор ДБФ «Солнечный город»).

«Проектный подход» усиливает этот тренд, причем совершенно на рациональном уровне. Ограниченность ресурсов НКО вновь диктует необходимость тратить их, исходя из проектной, а не организационной целесообразности. Поэтому становится выгоднее работать малочисленными командами, привлекая уже готовые квалифицированные кадры (сотрудников или волонтеров) со стороны под конкретный проект каждый раз заново, и получать при этом быстрые, видимые практические результаты, о которых можно отчитаться перед грантодателем.

Парадоксально, но такая цель, как развитие человеческого капитала в секторе, призванном служить на благо людей, становится доступной лишь немногим НКО. Медленное выращивание кадров внутри некоммерческих организаций, деятельность на перспективу с отложенным эффектом, командную работу могут позволить себе очень немногие игроки сектора.



Обучение и развитие — одна из областей, которая «проваливается» у многих организаций при прохождении самооценки по системе «ОКНО». Обучение команды проходит эпизодически или не планируется совсем. Очень мало тех, кто готов в это вкладываться. Не готовы работать на перспективу. (Экспертный опрос, И. Южакова, генеральный директор Центра качества «ОКНО»).

Персонализация знаний

Текучка кадров во многих НКО, являющаяся побочным результатом вышеописанной ситуации, ведет к тому, что сотрудники сектора сосредотачиваются на индивидуальном развитии и наращивании собственных персональных компетенций, то есть реализуют модель самоуправляемого обучения. Если у НКО возникает желание обучать свой персонал, то высок риск (выше, чем в других отраслях экономики), что эти знания не вернуться обратно в организацию в случае, если сотрудник покинет НКО (человек обучился, наладил работу и ушел вместе со своим опытом и наработками, не оставив эти знания в организации).

Такая модель работы со знаниями имеет свои преимущества (для самого человека) — прежде всего, высокая личная мотивация в потреблении знаний и уникальный набор разнообразных компетенций, но, с другой стороны, содержит в себе некоторые особенности, препятствующие широкому и массовому распространению таких знаний в секторе НКО:

- ▶ не всегда осознанное и системное получение знаний («обучение в процессе работы» исходя из доступных возможностей, отложенное во времени и т. п.);
- ▶ приобретенные знания узко специализированы, поскольку получались в рамках опыта и интересов конкретного человека;
- ▶ эти знания часто сложно формализуются, систематизируются, копируются и распространяются, необходима их адаптация для того, чтобы быть усвоенными другими игроками сектора;
- ▶ эти знания просто могут быть закрыты из-за разного рода опасений и барьеров (прежде всего, конкурентные риски).

Таким образом, без специальных усилий по переводу персонализированных знаний в явные, доступные для освоения широким кругом лиц, эти знания могут оставаться недоступными для сектора.

Милосердие vs эффективность (бизнес-модели в НКО)

Устойчивое стереотипное представление о первичности моральных установок (желание делать добро) для сотрудников третьего сектора и вторичности профессиональных компетенций, о котором писалось выше, способствует тому, что в своей деятельности многие НКО недостаточно внимания уделяют собственной эффективности и оценке результатов, если только это не формальное требование отчетности по проекту. В этом смысле знания редко рассматриваются как актив, который должен трансформироваться в успех и эффективность:



Среди НКО неудобно думать о бизнес-подходе. Знаете, как нас (БФ «Солнечный город») называют в секторе? Акулами, только потому, что я пытаюсь с максимальной эффективностью организовать процессы. Это такая характеристика — бессердечные и заточенные на другое. А то, что у меня огромная результативность, ну и ладно, зато она не добрая. Это история про отсутствие понимания профессиональности сектора как такового. Она связана с тем, что

касается все-таки стихийного образования некоммерческих организаций, которые, не имея компетенций, пытаются решать какие-то очень серьезные проблемы. Ну хоть так. (Экспертный опрос, М. Аксенова, директор ДБФ «Солнечный город»).

Безусловно, постепенно в секторе формируется потребность в применении эффективных механизмов работы и даже заимствовании таковых из бизнеса. Об этом говорят истории успеха специалистов, пришедших в НКО из бизнеса:



Наверное, это очевидный вывод, но он подтвердился моим эмпирическим опытом. Что организации, которые ищут информацию, умеют применять ее, умеют общаться с людьми, выстраивать партнерские отношения, создавать стратегию и строить бизнес-процессы, — все они пришли в сферу НКО из бизнеса. (Экспертный опрос, К. Гаринова, руководитель проектов МБОО «Ночлежка»).

Ясно, что бизнес-модели, в том числе и в работе со знаниями, не могут быть напрямую заимствованы некоммерческим сектором и требуют адаптации:



Некоторые бизнес-инструменты маленьким начинающим некоммерческим организациям, работающим на энтузиазме, не нужны. Они, может, внедрят технологии, но угробят смысл этой организации, и мы получим вместо некоммерческой организации как бы бизнесовую модель на основе некоммерческой организационно-правовой формы. (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра «Гарант»).

Однако бизнес-подход задает цель и направления развития для некоммерческой организации и переводит процесс получения и использования знаний из стихийного и фрагментарного состояния в более структурированный и системный и, в конечном счете, более профессиональный вид.

1.2. СЛАБОСТЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ОТСУТСТВИЕ СТАНДАРТОВ В СЕКТОРЕ

Схожая ключевая проблема рынка знаний в некоммерческом секторе, наряду с разнородностью НКО и дефицитом общих критериев профессионализма, заключается в принципиальном отсутствии возможностей для объединения сектора под эгидой общих смыслов, целей и перспектив. А это, в свою очередь, определяет и **«провалы» целеполагания в процессе потребления и распространения знаний.**

На сегодняшний момент вряд ли можно говорить об осмысленном и обоснованном подходе к знаниям — как со стороны поставщиков знаний, так и со стороны потребителей этих знаний: какие знания нужны для развития сектора, кто именно нуждается в обучении, для чего, какими наиболее оптимальными способами и с какими затратами. Причем проседают базовые моменты определения целей развития в части миссии сектора, стратегии развития и перспективных задач:



Единой стратегии содействия развитию некоммерческого сектора у государства нет. Мы в Общественной палате в 2020 году пытались создать проект такой стратегии, собрали для него предложения со всей страны, но он оказался невостребованным. В отдельных сферах все не так плохо: стратегия у государства есть. Даже есть концепция и методические рекомендации... Фонд президентских грантов делает огромную работу, но это инструмент проектной поддержки, а что делать со сферой в целом, как ее развивать — такого видения нет. (Е. Тополева-Солдунова, директор АСИ)⁶.

Помимо целей, совершенно не формализованы и общие принципы и процедуры работы сектора — стандарты, направленные на упорядочение и оптимизацию и, в конечном счете, на профессионализацию работы.

В результате предложение и спрос на рынке знаний формируются достаточно стихийно, не системно, с перекосами и диспропорциями:



Что будет стимулировать появление нового знания? Понимание и разделение общих ценностей о профессиональной и качественной работе. Чем выше задается планка, тем больше среда требует получения и применения новых знаний. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

Издержки «массового полива» знаниями

В отсутствие общих ориентиров работы поставщики знаний часто придерживаются тактики «массового полива» знаниями НКО — рынок изобилует разнообразными доступными предложениями на любой вкус:



Один из самых распространенных вариантов, когда происходит «массовый полив», популяризация каких-то знаний из разряда, что впитается — то впитается, что прорастет — то прорастет. (Экспертный опрос, Э. Алейниченко, руководитель GrantRafting).

На первый взгляд, в этом нет ничего плохого. И такой этап накопления знаний (без немедленного внедрения и отдачи) тоже необходим для развития многих НКО. Однако возникают вопросы об издержках, связанных с такой формой передачи знаний, о качестве передаваемого контента и о возможностях НКО разобраться в таком изобилии предложений и усвоить нужное:



На мой взгляд, отсутствие системных требований к НКО создает предпосылки для работы инфраструктурных организаций на количество, а не качество. Значительные средства тратятся на образовательные программы, но если образование и развитие навыков и компетенций не спланировано, оно носит

⁶ Загвоздкина. Е., 2018.

хаотичный характер и не приносит такого эффекта, как если бы НКО развивались целенаправленно, согласно требованиям, изложенным в стандартах, регламентах и т. д. (Экспертный опрос, И. Южакова, генеральный директор Центра качества «ОКНО»).

Результаты такого обучения НКО если и оцениваются, то лишь на коротком временном интервале (например, период одного года, в рамках собственных проектных целей поставщиков знаний). Долгосрочный эффект полученных знаний почти никак не измеряется.

Ресурсные центры, ориентированные большей частью на количественные показатели собственной отчетности, просто «загоняют» НКО на обучение, но зачем, для чего и что с этим делать дальше — об этом они сами имеют подчас весьма смутное представление.

В свою очередь, НКО — потребители знаний, не до конца понимая конечные цели и смысл своего обучения, но подталкиваемые доступностью предложений (обычно бесплатных), общим ажиотажем и своеобразной «модой на обучение», тоже «проседают» в части осмысленности собственного образования:



Я бы на самом деле не преувеличивала процент тех людей, которые приходят с осознанным запросом... я сейчас не берусь судить, но если ориентироваться на классический принцип 80–20, то скорее 20 % осознанно, 80 — неосознанно. (Экспертный опрос, Э. Алейниченко, руководитель GrantRafting).

При весьма широком многообразии и изобилии предложений, качество контента не всегда находится на должном уровне (в плане системности знаний, их актуальности, стратегической целесообразности, практической применимости, обратной связи, квалификации некоторых преподавателей, кадров, которые хорошо и глубоко понимают специфику работы сектора, и т. п.).

Привычка НКО к обилию бесплатного контента зачастую способствует необязательности, пренебрежительному отношению к знаниям. Избыточность разного рода знаний в секторе НКО затрудняет работу с информацией, особенно в условиях широко распространенного неумения работать с информацией, невозможности или непонимания важности постоянного обучения, отсутствия строгих объективных показателей эффективности знаний. Типичной для НКО является скорее стихийная и реактивная (а не проактивная) позиция выбора нужных знаний в общем потоке информации, не говоря уже об отсутствии во многих случаях специально сформированного запроса.

У НКО не возникает желания «добывать» знания, они просто потребляют готовое предложение. Соответственно, и цена такого знания в глазах самих НКО ниже. В среде НКО существует стереотип, что бесплатное образование — не очень качественное, поэтому иногда бесплатным знаниям доверяют в меньшей степени.

Еще одной особенностью знаний в третьем секторе является то, что ряд образовательных форматов, предполагающих интерактивное, сетевое общение некоммерческих организаций между собой — конференции, семинары и т. п., используется сотрудниками НКО не столько для непосредственного получения знаний, сколько для «нагрева

атмосферы», «вдохновения», взаимной сверки, поддержки, психологической помощи. Такой побочный эффект имеет позитивное терапевтическое значение, но некоторым образом отодвигает на второй план передачу собственно знаний в секторе.

Впрочем, по мере насыщения знаниями стихийность потребления сменяется более осознанным подходом, однако это уже следующий уровень потребления знаний, присущий очень небольшой части НКО-сектора. Значительное же число организаций находится либо в ситуации удаленности от ресурсных центров, где им вообще не хватает любых знаний, либо вовлечено в этот поток «массового полива».

Спрос vs предложение

Ситуация усугубляется еще и тем, что рынок выстроен так, что он ориентирован не на клиента, а на тех, кто финансирует НКО-сектор:



...В чьих руках власть? Самый простой ответ: у донора, у того, у кого деньги. Но дело не только в деньгах, но и в экспертизе — в способности провести устойчивые изменения. Это делают не доноры, а те, кто «работает на земле», в сообществах. Это вопрос практически политический, поскольку в нем участвует власть, и эти изменения проходят не просто, но это позитивное направление. Мы часто работаем в парадигме «кто платит, тот и музыку заказывает». (М. Черток, директор фонда КАФ)⁷.



Если рассматривать специальные образовательные программы для НКО, финансируемые федеральными и региональными государственными структурами, бизнесом и другими донорами, то несмотря на то, что они привлекают профессионалов из некоммерческого сектора в качестве экспертов, структура образовательного продукта при этом чаще всего определяется заказчиком. Очевидно, что уровень понимания и осознанности того, что, зачем, и в каком формате нужно НКО внутри сектора, гораздо выше, чем у государства, бизнеса и других доноров. Было бы здорово, если бы они более системно поддерживали обучение НКО и выделяли на это ресурсы, но по-честному ориентировались в большей степени на реальные потребности и экспертизу внутри сектора. (Экспертный опрос, Э. Алейниченко, руководитель GrantRafting).

К тому же финансовая поддержка зачастую дается на предоставление информационных и образовательных услуг, а не на их получение, что способствует тому, что предложение определяет спрос, а не наоборот.

Отсутствие единых стандартов затрудняет понимание производителями и распространителями знаний того, что именно нужно предложить потребителям. Некоторые крупные ресурсные центры пытаются формировать спрос, но это не всегда получается, и это, скорее, частные попытки.

Во многом рынок формируется от исследования потребностей НКО. Но при формулировании своих потребностей в знаниях участникам сектора не всегда удается выйти

⁷ Загвоздкина, Е., 2018.

за пределы своей обыденности, они погружены в свою предметную область, не знают общей ситуации, не могут сформулировать свой запрос. И если речь идет об образовании и просвещении сектора — это не совсем верная позиция:



Организаторы образовательных программ активно интересуются у представителей НКО: «А что бы вам хотелось услышать?». И часто именно это является основанием для разработки образовательной программы. Это все равно, что я сейчас подойду к ребенку и попрошу принять решение о выборе литературы к прочтению... «Анну Каренину» или «Сказку о золотом петушке»? Вот так же мы часто поступаем и с НКО. Идем за спросом, а не ведем по определенному пути развития. Нам надо определить требования, стандарты менеджмента для НКО разного уровня и целенаправленно их развивать по этим стандартам, тогда эффективность образовательных программ возрастет в разы. Так мы сможем перейти от количественной оценки проведения образовательных программ к качественной. (Экспертный опрос, И. Южакова, генеральный директор Центра качества «ОКНО»).

Наблюдается неравномерное распределение предложений по различным видам и типам знаний. Имеется явный переизбыток универсальных, массовых знаний — навыков и технологий, ориентированных на «быстрое» практическое применение, в то время как более глубокие, стратегические, направленные на перспективу знания о специфике развития отдельных сообществ и всего сектора в целом представлены мало (тренды, цели, смыслы, достоверная и полная информация и аналитика, общие принципы и стандарты и т. п.). Отсутствие стандартов также ведет к тому, что на рынке рассогласованы цена и качество предлагаемых знаний:



Мне кажется, что это такая достаточно стихийная штука. Очень много некачественных предложений, когда учат те, кто сами не умеют. Очень много похожих предложений, но на всех на них есть спрос, потому что потребность в обучении даже выше, чем имеющиеся предложения на рынке сейчас. Но, к сожалению, предложений, ориентированных на то, чтобы организации уходили после обучения с практическими навыками, не очень много, и экспертов, которые могут это делать, не очень много. (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра «Гарант»).

Стандартизация: опасения сектора

Здесь стоит вновь напомнить, что многие работники НКО настроены с предубеждением к формализации и введению стандартов, так как опасаются, что это убьет человечность, добро и инициативу (тот самый стереотип, о котором уже говорилось выше):



Я бы прямо настаивала, чтобы это зафиксировали: реально превалирует социальная составляющая, чем составляющая достижения результата. Я хороший, или я возьму самого хорошего, потому что думаю, что он даст результат, он же так стремился нам помогать. Это все связано с неумением ставить задачи, неумением их контролировать, с некой боязнью показаться плохой и так далее. Проблема

в формулировании и понимании реальной проблемы, на которую можно было бы получить знания. (Экспертный опрос, М. Аксенова, директор ДБФ «Солнечный город»).

В данном случае это не просто предубеждение: многие НКО работают по принципу «команды равных», а в ситуации личных человеческих отношений сложно применить друг к другу какие-то внешние стандарты, оценивать своих друзей и соратников. Да и специфика тяжелой и затратной работы в некоммерческом секторе (особенно волонтерства) такова, что подчас бывает просто стыдно подходить к работнику и использовать в отношении к нему формальные оценки эффективности.

По схожей причине сложно оценить эффективность работы НКО через изучение целевой аудитории — измерение удовлетворенности клиентов оказанными социальными услугами. Своим благополучателям НКО оказывают преимущественно бесплатные услуги, и люди радуются даже простой мелочи: «дареному коню в зубы не смотрят», поэтому предполагается, что базовая удовлетворенность имеется, и у НКО нет стремления развиваться в эту сторону дальше.

Наконец, специфика деятельности некоторых НКО такова, что они просто не мыслят свое дело в виде стандартных, формальных процедур. Свой результат они видят в эмоциональном контакте, радости, хорошем настроении подопечных — «добро измерить нельзя»:



Мы этим занимаемся более 10 лет, и за эти годы получали от ветеранов столько благодарностей за наше умение доставлять людям радость — не счесть. Главное, мы поднимаем людям настроение своими действиями, поступками, предоставляем им возможность для общения, получения информации из первых уст, вовлекаем в активное участие в общественной жизни, то есть, даем понять, что они активная и нужная часть общества. А культпоходы, экскурсии, поездки, выступления нашего ансамбля «Улыбка» дают людям еще и культурно-эстетическое развитие. Мы считаем, что таким образом повышаем качество жизни пожилых людей, продлевая их жизнь за счет получения духовных положительных эмоций. (Массовый опрос НКО, открытые вопросы).

И здесь результатом работы оказывается либо формальная гонка за количеством, либо полный отказ от парадигмы каких-либо оценок вообще. В любом случае это не способствует распространению знаний. Но с другой стороны, возможно, таким организациям и не нужен существенный рост в сторону профессионализации, они занимают свою нишу и вносят свой достойный вклад, пусть и в такой не стандартизированной форме.

Вертикаль роста

Смысл стандартов не только в том, чтобы обозначить общие направления развития сектора, но и, в частности, привить НКО более осмысленный подход и системность в потреблении знаний, перейти от количественных к качественным показателям в оценке эффекта полученных знаний, минимизировать процесс накопления знаний и «массовый полив» знаниями. Стимулы к обучению создает не только понимание нехватки, пробелов в знаниях, но и ощущение собственного профессионального роста, свои хоть маленькие, но удачи и победы в применении тех или иных знаний. Стандартизация минимизирует ошибки НКО на пути роста и повышает стимулы к дальнейшему обучению:



На обучающие мероприятия приходит много организаций, но зачастую не ощущается динамика их роста, потому что пришли, отучились, ушли, сходили на другой короткий формат обучения, ушли. Что у них происходит после посещения этих мероприятий — непонятно. (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра «Гарант»).

Кроме того, стандарты делают сектор более открытым и целостным:



Возникает вопрос о взаимной интеграции. Если ты интегрирован, ты уже в курсе правил и стандартов, принятых в других сферах. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

1.3. ПРОЧИЕ ВНУТРИСЕКТОРАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ В РАСПРОСТРАНЕНИИ ЗНАНИЙ

Дифференциацию потребностей в знаниях и моделей работы со знаниями в секторе НКО усиливают уже издавна известные проблемы сектора.

Ограниченность ресурсов НКО

Проблема недостаточности ресурсов уже сама по себе закладывает основу для специфического потребления знаний в секторе НКО: многие НКО вынуждены делать выбор между получением знаний или реальной ежедневной работой (не хватает материально-технической базы, помещений, финансов, времени, человеческих ресурсов и т. п.), между прикладными навыками и технологиями и комплексными фундаментальными знаниями, дающими не столь быстрый, но гораздо более основательный и надежный результат:



Большинство некоммерческих организаций учатся по принципу «здесь у нас проходит бесплатный семинар, на него и пойдём». (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра «Гарант»).



Ты не думаешь о том, как тебя сделать круче, ты думаешь о том, как тебе выжить. (Экспертный опрос, К. Гаринова, руководитель проектов МБОО «Ночлежка»).

Проблемы координации и партнерства в секторе

Несмотря на то что последние годы активно развиваются сетевые стратегии координации, появляются информационные и координационные центры, тем не менее фиксируется недостаточное взаимодействие: эксперты в один голос говорят о слабом межсекторном и межрегиональном взаимодействии НКО. Разнородность и неорганизованность сектора, незаинтересованность в объединении, замкнутость на своих предметных сферах, в своих регионах и т. п. также ведут к нарушению свободного обращения знаний в секторе:



Потому что все у нас очень любят вариться в собственном соку, не любят делиться знаниями, и единой платформы на сегодняшний день нет. Единого целого нет. Почему-то мне это напоминает... пространство, вроде бы целое, но, к сожалению, внутри очень сильно разделенное. (Экспертный опрос, С. Кривенков, бывший заместитель руководителя проекта «Университет КГИ» по информационно-методической работе).

Территориальные диспропорции сектора

Значительная часть ресурсных центров, иных поставщиков знаний расположена в Москве и крупных городах:



Очень много идет сверху, из Москвы, где экспертов больше. И тогда убирается элемент «равный — равному», peer to peer. То есть приехал гастролер, отработал, всем все понравилось. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

Неявная закрытость работы НКО: страхи и инерция сектора

Для сектора характерна некоторая закрытость, в том числе в сфере передачи знаний: многие НКО не осознают необходимость транслировать знания дальше в сектор, не все НКО охотно делятся своими знаниями с другими. Причины здесь совершенно разные — непонимание значимости личного опыта для других игроков сектора, нехватка ресурсов, «скромность» («добро должно быть молчаливо»), нежелание делиться своими секретами (скрытая конкуренция, борьба за ресурсы и клиентов), опасения предать огласке свою «внутреннюю кухню» и т. п.



Мой опыт показывает, что спикеры, которых я часто видела на различных семинарах и тренингах, не отдают суть технологии. Они рассказывают, что если вы будете делать так, то получится хорошо, а что конкретно надо сделать, какие шаги предпринять, что проанализировать, не отдается. Ребята выходят очень воодушевленные, типа: класс, все понятно! Но пока они доезжают домой, то у них в голове ничего не остается. (Экспертный опрос, М. Аксенова, директор ДБФ «Солнечный город»).



Распространено мнение, что стыдно хвалиться и рассказывать. Надо тихонечко, желательно молча, отдать свои собственные штаны, а вот поставить все на системный поток и постараться сделать организацию системной, это уже что-то от лукавого и это убьет всю человечность. (Экспертный опрос, К. Гарина, руководитель проектов МБОО «Ночлежка»).



Боязнь узнать, что ты что-то делаешь не так, это, скорее, обратная сторона незнания. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

Некоторые НКО, давно работающие и не настроенные на большой рост и продвижение, считают, что они и так достаточно опытные и им не нужны знания:



Иногда на определенном этапе происходит консервация знания. Ты чего-то достиг, и нет стимула развиваться дальше. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).



Все равно я делаю свое хорошее дело, чему меня еще могут научить. (Экспертный опрос, С. Кривенков, бывший заместитель руководителя проекта «Университет КГИ» по информационно-методической работе).

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ НКО В ЗНАНИЯХ

2.1. АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ЗНАНИЙ ДЛЯ НКО

По мнению ряда экспертов, наиболее востребованными знаниями для российских НКО на сегодняшний момент являются те, от которых напрямую зависит их жизнеспособность: **законодательная регламентация деятельности НКО и правовое регулирование вещания и контента в сети Интернет**. Отсутствие таких знаний может привести к существенным угрозам для НКО — штрафам или ликвидации организаций. К знаниям, определяющимся жизненной необходимостью, относятся также иные юридические аспекты, бухгалтерия, подготовка отчетности и привлечение ресурсов, в том числе бюджетного финансирования:



Очень актуальны темы, связанные с отчетностью и законодательством, юридическими вопросами. Просто за это ликвидируют, что-нибудь не сдашь, и будешь деньги платить. (Экспертный опрос, А. Орлова, председатель Правления Центра развития некоммерческих организаций).



У нас государство активно регулирует деятельность НКО, деятельность в соцсетях, в мессенджерах, и, к сожалению, огромное количество сотрудников НКО не владеет юридическими навыками. И вследствие этого попадает в не очень приятные ситуации. Потому что первое — это реально право, то есть, законодательство в области НКО. И второе — это законодательство в области регулирования Интернета, потому что большое количество не очень хороших случаев, люди совершают поступки, которые приводят к неприятным вещам, исходя из недостатка знаний. (Экспертный опрос, С. Кривенков, бывший заместитель руководителя проекта «Университет КГИ» по информационно-методической работе).

Массовый опрос подтверждает этот тезис. В анкете респондентам задавался вопрос о том, какие знания они считают наиболее важными и нужными как для своей собственной организации, так и для развития всего третьего сектора. В списке крайне важных знаний (в обоих аспектах — организационном и секторальном) лидируют именно знания о законодательстве, государственной политике и правовых нормах в области НКО — около 70 % опрошенных признали актуальность этого типа знаний для своей НКО и 74 % сочли важным для сектора в целом (см. рис. 1).

Почти такую же значимость в глазах опрошенных руководителей НКО имеют знания об особенностях работы со своими целевыми аудиториями и о специфике предметной области.

Рисунок 1. Наиболее важные знания в оценках НКО (приоритеты для самих НКО и для сектора)



Большую важность для НКО представляют **знания, связанные с межсекторным взаимодействием**, — с властью, бизнесом, СМИ. Особая значимость этого направления (особенно в части GR) фиксируется и ответами участников массового опроса на другие вопросы (см. ниже). Любопытно, что доля НКО, подчеркивающих важность знаний об отношениях с государством и иными субъектами, внешними для сектора, опережает долю тех, что выделяют для себя приоритетность знаний о налаживании партнерств внутри НКО-сектора (62 и 48 % соответственно). В некотором смысле это позволяет судить о потенциале укрепления горизонтальных связей и перспективах интеграции всего третьего сектора. Косвенно, если рассматривать с точки зрения востребованности профильных знаний, в этом заинтересованы только около половины НКО. Это подтверждается и невысоким интересом НКО к **общим знаниям о работе сектора** — типы знаний, связанные с этим направлением, находятся внизу диаграммы, представленной на рис. 2 (подробнее об этом см. в специальном подразделе, посвященном интересу НКО к аналитике и исследованиям сектора).

Здесь же стоит отметить и тот факт, что **знания, направленные на длительное, долгосрочное развитие НКО**, — стратегическое планирование и повышение устойчивости, также в приоритете только у половины опрошенных НКО (52 и 48 % соответственно). Получается, что половина сектора пока еще не находится в такой стадии развития, которая бы позволила им задуматься об уверенном будущем и работать на «перспективу».

В рамках экспертного опроса специалисты отмечали, что крайне востребованным пластом знаний является сегодня все, что связано с **управленческими компетенциями**, — организационный менеджмент и развитие, стратегическое планирование, проектная деятельность и т. п. Отдельно здесь стоит отметить сравнительно высокую (хотя и не всегда осознаваемую самими НКО) потребность в знаниях **социальных технологий**: работа в команде и человеческие ресурсы (в том числе профилактика выгорания), продвижение (PR, социальная реклама, SMM), работа с сотрудниками, добровольцами, целевой группой или подопечными, другими НКО и иными стейкхолдерами, развитие партнерств, иные коммуникативные навыки.

Массовый опрос показал интересный разворот этой темы. На четвертом месте по значимости расположены **профессиональные компетенции сотрудников НКО**. Еще на несколько ступеней ниже стоят **личные компетенции сотрудников НКО**. А собственно непосредственные знания, связанные с этими профессиональными компетенциями (стратегическое планирование, организационный менеджмент, работа с персоналом и т. п.), респонденты ставят несколько ниже. Возможно, это говорит о том, что некоторая часть руководителей рассматривает эти знания не столько как самостоятельный ресурс организации. Ресурсом для них является сотрудник, профессионал — носитель этих знаний.

Весьма нужным разделом знания для сектора НКО является изучение и **обмен опытом**, развитие насмотренности (наблюдения за профессионалами в секторе) и заимствование лучших практик.

Чуть менее востребованным для сектора стал запрос на знания в области использования **информационных систем**, в том числе CRM — это актуально для почти половины опрошенных.

Если говорить в целом, опрос продемонстрировал достаточно **высокую потребность НКО в любых видах знаний** — практически все предложенные варианты ответа на-

брали большое число голосов. Исключением стали только знания, относящиеся, скорее, к метазнаниям о работе сектора, — аналитика и исследования, а также текущая информация о некоммерческом секторе и архивные данные. В комментариях к анкете некоторые респонденты благодарили за то, что настоящее исследование поднимает столь значимую тему. Эксперты тоже говорили об этой особенности сектора:



Я считаю, что некоммерческий сектор в целом испытывает потребность в знаниях и охотно учится. Это связано с тем, что НКО в своей работе ежедневно сталкиваются с различными вызовами, которые требуют наличия знаний в самых разных областях. Многие НКО испытывают нехватку кадров, и сотрудники вынуждены осваивать новые компетенции в дополнение к имеющимся, чтобы способствовать развитию организации. К тому же, третий сектор является достаточно гибким и остро чувствует требование современного мира в постоянном совершенствовании знаний в области информационных технологий, средств коммуникации, информационной безопасности и других. Сегодня без этих знаний трудно выжить и соответствовать нынешним реалиям не только НКО, но и другим организациям. (Экспертный опрос, Е. Тополева-Солдунова, директор АСИ).

Другой важной особенностью полученных ответов является то, что наблюдается очень небольшой разрыв между восприятием собственной организации и сектора в целом. Возможно, это связано с методологическими особенностями (длинные, «тяжелые» списки типов знаний). Но в то же время нельзя исключать и то, что НКО просто экстраполируют свои проблемы на весь сектор, и взгляд «сверху», в дистанции от проблем своей организации, пока свойственен небольшой части НКО. Некоторые НКО, давая ответы на вопрос о знаниях, актуальных для сектора, просто маркировали все варианты ответов как наиболее важные для сектора — и это тоже, возможно, особая позиция: признание актуальности вообще любых знаний (или это также говорит о декларативности и стереотипности ответов).

Отметим, что наибольший разрыв в восприятии знаний (значимость для сектора опережает значимость для собственной НКО) наблюдается в следующих случаях (разрыв более 15%):

- ▶ фандрайзинг, сбор средств, привлечение финансовых ресурсов, работа с донорами (61 % НКО признают важность этого типа знаний для себя и 76 % — для сектора);
- ▶ управление/организационный менеджмент, оценка эффективности работы организации (51 и 66 % соответственно);
- ▶ общепринятые нормы и стандарты деятельности НКО (47 и 63 % соответственно);
- ▶ текущая информация о секторе НКО (25 и 39 % соответственно).

У респондентов была возможность дополнить предложенные списки знаний собственными ответами. В категорию «другие важные знания» вошли следующие позиции⁸.

⁸ Респонденты сами писали ответы в открытой форме, больше половины ответов в этой категории — повторение формализованных вариантов ответа, приведенных выше. Далее приводятся цитаты из анкет.

Важные для самих НКО

Международное сотрудничество и изучение мирового опыта:

- ▶ общественная дипломатия и взаимодействие с зарубежными партнерами;
- ▶ крайне важно — международные тренды развития сектора (по всем почти перечисленным в таблице направлениям);
- ▶ аналитика политической ситуации в мире и стране, и как это отражается на секторе НКО.

Инфраструктурные проблемы сектора:

- ▶ формирование экспертных сообществ;
- ▶ стратегия развития отрасли, проекты нормативных документов, возможность влиять на эти позиции;
- ▶ содействие переводу контента в свободный доступ;
- ▶ открытая статистика (по сектору и в целом);
- ▶ знание о других инфраструктурных программах по обучению/консультированию/грантовой поддержке НКО и инициативных групп и аналитика на эту тему; данные о внедрении по итогам обучения-консультирования НКО;
- ▶ конкуренция на рынке НКО: как от конкуренции перейти к конструктиву (конфликтология в сфере НКО);
- ▶ институты этического регулирования и медиации конфликтов между разными НКО либо между организацией и клиентом, что затрудняет профессиональное взаимодействие с рядом инициатив и проектов;
- ▶ моральный кодекс НКО, взаимодействие с другими НКО в условиях высокой конкуренции между НКО.

Законодательная защита прав НКО:

- ▶ взаимодействие с властью, решение возникающих айсбергов и противоречий. Способы общения с властью;
- ▶ отстаивание прав НКО в судах;
- ▶ работа с правоохранительными органами, судами.

Создание социальных партнерств и межсекторное взаимодействие:

- ▶ истории успеха и лучшие практики партнерств НКО в решении социальных проблем комплексными методами;
- ▶ социальные проекты, в реализации которых принимает участие несколько разнонаправленных НКО, с разными видами деятельности;
- ▶ создание сетевых моделей в рамках реализуемых проектов и программ;

- ▶ партнерства с государственными системами в социальных проектах;
- ▶ государственно-частное партнерство;
- ▶ взаимодействие НКО и госструктур в режиме взаимного дополнения в помощи подопечным; навыки психологической самопомощи для сотрудников и подопечных; юридическая защита НКО, сотрудников и волонтеров;
- ▶ взаимодействие с органами МСУ;
- ▶ самофинансирование; продвижение социальных услуг; от социального проекта к государственному заказу;
- ▶ совместная деятельность НКО, работающих с одинаковыми целевыми аудиториями;
- ▶ изучение успешного опыта любых организаций (не только НКО), работающих в аналогичных нам сферах и добившихся значительных результатов, в том числе полностью закрывших нишу проблем подопечных категорий граждан на своих территориях.

Прочие важные знания:

- ▶ возможности получения бесплатной поддержки в сфере программного обеспечения и информационных технологий для НКО; возможности в получении поддержки в ведении бухучета и отчетности (бесплатное или льготное ПО и сервисы);
- ▶ вопросы получения помещения для некоммерческой организации;
- ▶ очень многое требуется для повседневной успешной работы.

Вновь не видно больших различий в том, как НКО воспринимают потребности своей НКО и сектора в целом. Среди ответов о значимых типах знания для сектора НКО в целом респонденты называют ровно те же направления, что и в предыдущем вопросе (международный опыт, взаимодействие внутри НКО-сектора, правозащита НКО):

- ▶ международный опыт становления третьего сектора, трудности и способы преодоления;
- ▶ истории успеха и лучшие практики партнерств НКО в решении социальных проблем комплексными методами. Социальные проекты, в реализации которых принимает участие несколько разнонаправленных НКО, с разными видами деятельности;
- ▶ планирование в кризис, и как управлять организацией;
- ▶ создание сетевых образовательных проектов;
- ▶ корпоративная этика и этика внутрисекторной конкуренции. Поскольку конкуренция в секторе НКО в отличие от бизнеса никак не регулируется, то очень много злоупотреблений и признаков недобросовестной конкуренции;
- ▶ защита прав членов НКО.

Московские НКО выше, чем в среднем по выборке, ценят знания в области GR, продвижения своих интересов, стратегического планирования и организационного ме-

неджмента. Региональные НКО чаще склонны отмечать важность знаний в сфере законодательства, HR, опыта работы НКО и текущей информации о секторе.

По конкретным темам знаний наблюдается следующая дифференциация.

Интерес к законодательной тематике проявляют практически все НКО. Но наиболее он выражен в двух группах по разные стороны спектра профессионализации: среди молодых, малобюджетных организаций и, наоборот, среди НКО с крупным бюджетом, большим стажем, всероссийским охватом.

Аналитика по НКО-сектору интересна, прежде всего, организациям, которые позиционируют себя как занимающиеся поддержкой НКО и добровольчества. Любопытно, что по остальным типам знаний, в том числе метазнаниям о работе сектора (стандарты деятельности НКО, HR, стратегический менеджмент, изучение опыта других НКО, повышение устойчивости НКО и т. п.) больших отличий этой группы НКО от остальной части опрошенных не наблюдается.

Стратегическое планирование важно для молодых НКО (до 5 лет), а также для НКО с большим бюджетом. Темы фандрайзинга в большей степени актуальны для молодых НКО (до 3 лет) и для НКО с большим бюджетом и большим персоналом, благотворительных организаций.

Стандарты деятельности НКО интересны организациям в возрасте 4–5 лет, с большим бюджетом и персоналом. Похожая ситуация и со знаниями в HR. Любопытно, что актуальность знаний о работе с персоналом выше в организациях с большой штатной численностью, а вот в НКО, которые привлекают большое количество волонтеров, такой зависимости нет. Это лишний маркер того, что НКО в массе своей не работают на развитие и повышение профессионализма волонтеров.

В целом нельзя говорить, что какая-то группа НКО тяготеет в какому-то одному типу знаний. Можно наблюдать всплески интереса ко всем типам знаний на разных этапах становления и роста организаций. Очевидно, что потребность в новых знаниях несколько чаще демонстрируют молодые НКО (за исключением, пожалуй, HR), затем у многих НКО актуальность тех или иных знаний выравнивается со средними показателями, и новый запрос, но явно уже на иных основаниях, возникает у больших профессиональных организаций.

Явного дисбаланса потребностей в разных типах знаний в региональном аспекте не наблюдается, за исключением того, что у столичных НКО меньше востребованы правовые знания.

Также вряд ли можно говорить и о каком-то сильном влиянии на востребованность того или иного типа знаний таких факторов, как направления деятельности НКО. Здесь фиксируются совершенно очевидные связи:

- ▶ инфраструктурные НКО чаще проявляют интерес к знаниям о секторе и правовым нормам и стандартам;
- ▶ те, кто занимаются поддержкой волонтерства, больше работают в проектной парадигме;
- ▶ высокую потребность к знаниям в разных сферах демонстрируют НКО, проявляющие интерес к бизнес-решениям и исследованиям сектора.

Остаются три параметра, в той или иной мере характеризующие степень устойчивости и профессионализма НКО: бюджет, численность штатных сотрудников, возраст НКО. Но здесь также нет однозначной зависимости. Очевидно, что молодые организации отличаются высоким уровнем заинтересованности в знаниях, а дальше уже возраст начинает играть второстепенную роль, уступая первенство увеличению штатной численности и/или росту бюджета.

Явным образом потребность в знаниях повышается, когда НКО увеличивают штат своих постоянных работников. В этом смысле уже шесть сотрудников являются достаточно ощутимым порогом, демонстрирующим переход организации к другой стратегии в потреблении знаний. А дальше уже возрастает роль привлекаемых финансов: статистика показывает, что организации с большим бюджетом уходят от проектного подхода (теряется актуальность этого типа знаний), зато ко всем остальным знаниям интерес возрастает.

Статистический анализ данных о предпочтениях в области знаний

Поскольку изначально список различных типов знаний, предложенных для оценки респондентами, был достаточно велик (более 20 позиций), то стояла задача понять, какие существуют взаимосвязи между разными типами знаний и нельзя ли сократить этот длинный список, выявив какие-то более общие группы, включающие в себя несколько связанных между собой типов знаний.

В ходе статистической обработки полученного в рамках опроса массива данных был произведен анализ переменной, характеризующий предпочтения НКО в области знаний, методом главных компонент⁹. Этот метод позволил изучить взаимосвязи между различными типами знаний и сгруппировать все 20 с лишним типов в пять крупных направлений (результаты представлены в табл. 1¹⁰).

- 1. Законы, нормы и стандарты** — законодательные нормы и стандарты деятельности.
- 2. Ресурсы (финансирование)** — источники финансирования, помещения, гранты, фандрайзинг, повышение устойчивости.
- 3. Предметная деятельность и коммуникации** — предметные знания, целевые аудитории, отношения с донорами, PR, маркетинг, партнерства и IT-решения. Фактически это знания, необходимые для текущей работы НКО.
- 4. Организационное управление и развитие** — менеджмент, HR, управление проектами, стратегическое планирование, устойчивое развитие. Эта группа объединяет знания, направленные на перспективное, долгосрочное функционирование НКО.
- 5. Метазнания о секторе НКО** — опыт, аналитика и взаимодействие.

⁹ Переменная для обработки — вопрос о приоритетных знаниях для самих НКО: «Насколько каждый из этих типов и областей знаний является нужным и важным именно для вашей организации в ее текущий момент развития». Переменная была перекодирована следующим образом: значению «крайне важные знания» присвоен код 1, значению «полезные, но не приоритетные знания» — код 0,5, «совсем не важные знания» — код 0.

¹⁰ Жирным шрифтом выделены значимые факторные нагрузки, отражающие наиболее тесные взаимосвязи между различными типами знаний: чем ближе их значение к единице, тем выше взаимосвязь.

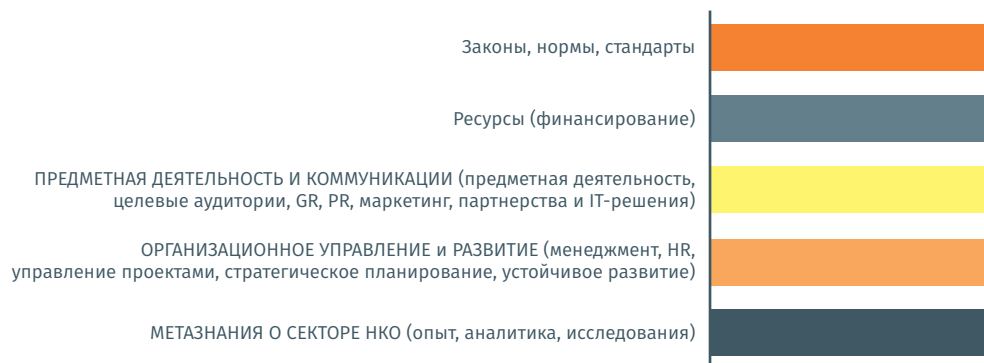
Таблица 1. Факторы в типологии актуальных знаний для сектора НКО

Факторы	Компоненты	Факторные нагрузки				
		1	2	3	4	5
1. Законы, нормы, стандарты	Q5_1. Законодательство, государственная политика и правовые нормы в области НКО	,135		,738	-,102	
	Q5_2. Общепринятые нормы и стандарты деятельности НКО	,146	,213	,719		
2. Ресурсы (финансирование)	Q5_12. Информация о доступных ресурсах (источники финансирования, помещения, гранты и т. п.)	,137	,112	,132	,701	
	Q5_03. Фандрайзинг, сбор средств, привлечение финансовых ресурсов, работа с донорами		,395		,626	-,122
	Q5_13. Знания об инструментах и подходах к повышению устойчивости НКО (напр., социальные финансы, целевые капиталы, социальное предпринимательство)	,166	,441	,104	,477	
3. Предметная деятельность и коммуникации	Q5_16. Работа с целевыми аудиториями вашей НКО — благополучателями, подопечными	,688	,181	,255		
	Q5_20. Личные компетенции сотрудников НКО (напр., коммуникативные навыки, подготовка презентаций и публичных выступлений, управление конфликтами)	,624	,449	-,114		,213
	Q5_15. Взаимодействие с государственными структурами (GR), бизнес-организациями, СМИ и т. п.	,603		,165	,347	
	Q5_17. Знания в области использования информационных систем (в т. ч. CRM) и цифровых технологий	,601	,158		,240	,189
	Q5_09. Знания о специфике предметной области, которой занимается ваша НКО, социальные технологии	,581	,224	,293		
	Q5_14. Сотрудничество с другими НКО, организация партнерств внутри сектора	,540		,242	,318	,119
	Q5_18. Продвижение интересов и ценностей вашей организации, сектора НКО, коммуникации и маркетинг социальной деятельности, социальная реклама	,467	,168	-,110	,545	,102
4. Организационное управление и развитие	Q5_05. Стратегическое планирование социальной деятельности, управление социальным воздействием, оценка социального эффекта		,715	,207	,306	
	Q5_04. Управление/организационный менеджмент, оценка эффективности работы организации	,169	,701	,155	,310	
	Q5_19. Профессиональные компетенции сотрудников НКО (напр., управление проектами, планирование, оценка социального эффекта)	,477	,664			,129
	Q5_07. Проектная деятельность, управление проектами	,191	,591	,241		,137
	Q5_06. Работа с персоналом и добровольцами, командная работа	,321	,481	,261	,112	,160
5. Метазнания о секторе НКО	Q5_11. Текущая информация о секторе НКО (события, календарь мероприятий, новости)	,203		,573	,399	,263
	Q5_10. Аналитика и исследования сектора НКО	,106	,286	,492	,251	,288
	Q5_08. Изучение опыта других НКО, историй успеха и лучших практик работы в секторе НКО. Изучение инноваций	,366	,203	,333	,241	,147

Рисунок 2. Наиболее важные знания в оценках НКО (приоритеты для самих НКО), с распределением по факторам



Укрупненные типы знаний (факторный анализ)



2.2. ПРЕДПОЧТЕНИЯ В СПЕЦИФИКЕ, ФОРМАТАХ И СПОСОБАХ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ

На этапе экспертного опроса был выявлен интерес НКО к следующим направлениям знаний.

- ▶ Внимание к **неявным знаниям для НКО**, которые сложно получить в рамках формальных образовательных программ. Отсюда растет внимание к расширению форматов передачи знаний, **не связанных напрямую с обучением** (стажировки, дискуссионные площадки, получение обратной связи от экспертов и коллег, экспертиза, наставничество, передача знаний в формате «равный — равному», заимствование опыта, бенчмаркинг и т. п.).



Любой разговор, коммуникация — это знание, и чем более высокий уровень профессионализма сотрудников и организации, тем больше знания будут приобретать характер «равный — равному». (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

- ▶ Запрос на **практикоориентированность знаний** для НКО — прикладные навыки, информация, систематизация, которые можно сразу и без последующей переработки использовать в своей оперативной работе. Для НКО крайне важна интеграция полученных знаний в рабочий процесс и возможность их немедленного применения на практике.



Результат должен быть не в том, что я узнала что-то новое про менеджмент, результат для меня должен быть: «я сейчас понимаю и умею делать какие-то шаги в организации, чтобы эффективность моей организации повысилась». Мне (руководителю НКО) надо показать кусок важных знаний, разжевать и помочь проглотить. Много информации, нужной для НКО, есть в доступе. И тот, кто точно понимает, что ему надо, и умеет ее сам перерабатывать и переваривать, ее найдет, прочтает и внедрит в своей организации. Но чаще всего у организаций нет на это времени, а иногда и умений, и поэтому им нужно обуче-

ние, в котором происходит этот вброс новой информации, обсасывание, пережевывание, упаковка в «теперь иди и делай». Мне кажется, запрос есть на такое обучение. (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра «Гарант»).

- ▶ Некоторый интерес к бизнес-решениям. Однако здесь сдерживающим фактором является невозможность прямого перенесения бизнес-подходов в третий сектор и необходимость их дополнительной адаптации к текущим рабочим процессам, что подчас трудозатратно и требует дополнительной квалификации от сотрудников третьего сектора.
- ▶ Рост требовательности к контенту (в рамках образовательного формата получения знаний) и потребность в разнообразии каналов «доставки» знаний.
- ▶ Внимание к онлайн-форматам передачи знаний.



Особенно на это сейчас повлияла пандемия: очень много предложений стало появляться в интернете. И сначала это было такое стихийное потребление, хватали все: «смотрите, что-то интересное, давайте сюда и сюда. Но постепенно за последнее время мы видим, что организации стали осознанно выбирать какие-то предложения, тематики, ищут специализированное обучение в интернете, то есть потихонечку стала меняться тенденция, но это только для небольшой части НКО... Период пандемии как раз толкнул сделать этот шаг: от простого энтузиазма уже к некоему росту. Но таких организаций очень немного. (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра «Гарант»).

В методологию массового опроса было заложено изучение этих трендов, поэтому есть возможность увидеть, как сами НКО относятся к ним (см. рис. 3).

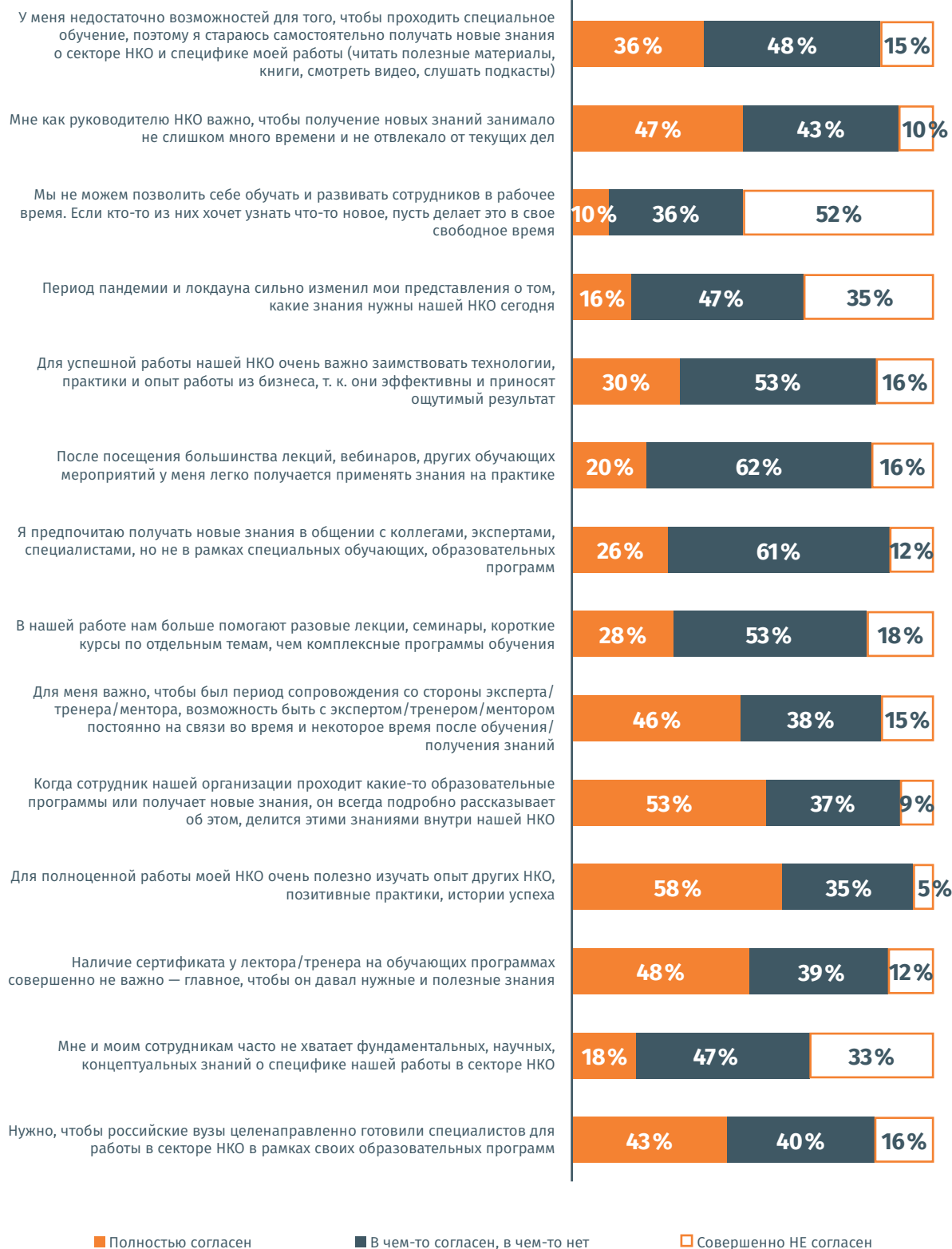
Опрос фиксирует **нехватку времени на обучение** — более трети респондентов прямо заявили об этом. Для половины руководителей НКО важно, чтобы учеба не отвлекала сотрудников от текущей работы. С другой стороны, руководители понимают важность обучения и не хотят переводить получение знаний в сферу компетенции исключительно самих сотрудников.

Другая распространенная проблема — **трудности с применением полученных знаний на практике**. Только 20% опрошенных сказали, что «после большинства обучающих мероприятий у них легко получается применять знания на практике». Это важный показатель, указывающий ряд схожих проблем, демонстрирующих серьезное несоответствие между спросом и предложением на рынке знаний:

- ▶ невысокое качество контента на рынке знаний при всем обилии предложений, не позволяющее НКО применять полученную информацию;
- ▶ проблемы с определением качества знаний: можно получить некачественную, неправильно поданную информацию и поэтому не суметь применить;
- ▶ неумение работать с информацией и применять полученные знания.

Достаточно позитивно НКО воспринимают заимствование успешного опыта и практик своих коллег из некоммерческого сектора — на важность этого направления указывают 58% респондентов. Отношение к использованию бизнес-технологий не столь однозначно: только 30% респондентов поддержали эту идею безоговорочно.

Рисунок 3. Ниже приведены некоторые суждения, характеризующие различные аспекты получения знаний применительно к Вашей организации. Выразите, пожалуйста, Ваше согласие или несогласие с каждым из предложенных суждений*



* Респонденты, не ответившие на вопрос, не включены.

Почти половина опрошенных НКО (46%) выразили свою потребность в необходимости длительного сопровождения после обучения (что, в общем, понятно, как и ответ НКО о сложностях с применением имеющихся на рынке знаний). Только 28% респондентов сказали, что в их работе им больше помогают точечные, разовые, короткие образовательные программы.

Руководители НКО ощущают дефицит некоторой системности образования (своего или своих сотрудников): почти половина (43%) участников опроса заявили о необходимости подготовки кадров для НКО в рамках вузовских программ. С другой стороны, это именно запрос на системность, комплексность, но не на фундаментальность, так как собственно теоретические знания о специфике работы в секторе востребованы мало (18% согласились, что им не хватает научных, концептуальных представлений о своей работе). Отношение к формальным знакам качества у экспертов и тренеров в сфере образования для НКО (сертификатам, свидетельствам и т. п.) достаточно спокойное — для половины опрошенных (48%) важнее результат, нежели формальная «корочка».

Более четверти опрошенных (26%) предпочитают получать новые знания не в рамках обучающих форматов, а в общении со своими коллегами.

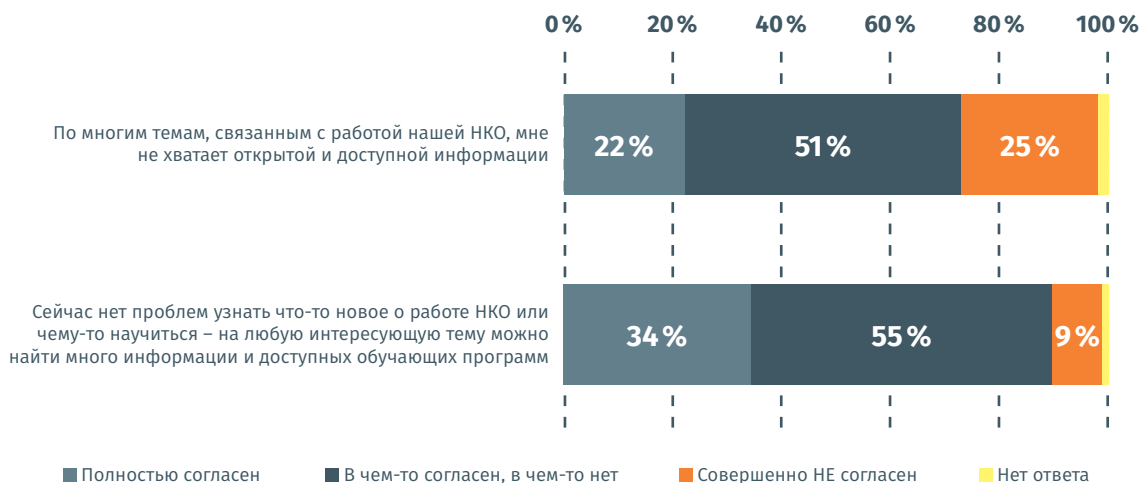
Отношение к онлайн-формату передачи и получения не является однозначным. С одной стороны, требования времени, эпидемические угрозы и широкие возможности такого формата диктуют усиленное внимание именно к дистанционным технологиям. В то же время сами НКО отмечают, что офлайн-обучение эффективнее и больше мотивирует. Личный контакт между экспертом и получателем знаний позволяет лучше наладить взаимодействие, иметь более широкий доступ к неявным знаниям, а также получить эмоциональный отклик и обратную связь от эксперта, что является крайне важным для НКО в процессе получения знаний. Период всплеска внимания к онлайн-формату, вызванного пандемией, в этом плане не сильно изменил потребности и запросы аудитории НКО сектора.

2.3. ТРУДНЫЕ ДЛЯ ПОИСКА ЗНАНИЯ

Несмотря на изобилие предложений на рынке знаний, некоторые НКО сталкиваются с тем, что не могут найти нужную для себя информацию.

Почти четверть организаций прямо говорят, что им не хватает открытой и доступной информации (см. рис. 4). С другой стороны, треть опрошенных руководителей НКО уверяют, что сейчас нет проблем найти нужную для себя информацию. Половина же респондентов (!) в обоих суждениях не сказали определенно ни да ни нет. Таким образом, проблема рассогласованности между спросом и предложением все-таки довольно значима и ощутима для многих игроков сектора.

Рисунок 4. Ниже приведены некоторые суждения, характеризующие различные аспекты получения знаний применительно к Вашей организации. Выразите, пожалуйста, Ваше согласие или несогласие с каждым из предложенных суждений



В анкете респондентам был задан прямой вопрос, есть ли знания, которые они искали, но не смогли найти (см. рис. 5 и табл. 2). Выяснилось, что почти половина НКО (45%) сталкивались с такой ситуацией.

Определенная часть ответов касалась сложностей в получении предметных знаний в сфере деятельности НКО и знаний о целевых аудиториях. Были какие-то уникальные знания в крайне редких случаях, например:



Социальные инновации, развитие сетевого взаимодействия, управление социальным воздействием. (Массовый опрос).

Но в целом большая часть респондентов заявляла о нехватке знаний в тех областях, по которым, казалось бы, информации очень много.

Подробнее эта проблема будет рассмотрена в главе 3, где описаны, в частности, основные трудности, которые испытывают НКО при получении знаний. Здесь же просто зафиксируем эту достаточно значимую для сектора проблему несоответствия спроса и предложения при общем высоком (по крайней мере, декларируемом) спросе и избылии предложений.

Рисунок 5. Возможно, есть какие-то знания, которые Ваша организация хотела бы получить, но не находит подходящих предложений. Если да, то какие именно это знания? (Открытый вопрос, ответы закодированы и сгруппированы)



Таблица 2. Возможно, есть какие-то знания, которые Ваша организация хотела бы получить, но не находит подходящих предложений. Если да, то какие именно это знания? (Открытый вопрос. Приводятся оригинальные цитаты из анкет)



- ▶ «Управление персоналом»,
- ▶ «Повышение квалификации сотрудников»,
- ▶ «Бесплатные юридические консультации»,
- ▶ «Знания в области развития социальных сетей, медиа пространства, IT технологии»,
- ▶ «Социально-психологическая помощь»,
- ▶ «Информация о возможностях помощи добровольцев, особенно юридический аспект помощи добровольцев»,
- ▶ «Курсы для директоров НКО»,
- ▶ «Написание проектов на субсидии и гранты»,
- ▶ «Ведение бухгалтерского учета»,
- ▶ «Процедура подачи заявок на гранты»,
- ▶ «Фандрайзинг, сбор средств, привлечение финансовых ресурсов, работа с донорами»,
- ▶ «Практический опыт деятельности»,
- ▶ «Построение эффективной работы с проектными командами и фрилансерами»,

- ▶ *«Иностранный язык»,*
- ▶ *«Знания в части формулирования “мыслей” в читаемый экспертами проект. Мысли есть, как сформулировать, чтобы великие и могучие эксперты поняли суть, не знаем. Основная проблема»,*
- ▶ *«Не хватает знаний по развитию фонда, новых направлений, онлайн-привлечения партнеров и финансов»,*
- ▶ *«Краудфандинг, как правильно подготовить заявку в фонд президентских грантов, в фонд Потанина»,*
- ▶ *«Обучение к представлению материалов для президентских грантов»,*
- ▶ *«Предпринимательская деятельность НКО, как выйти на самоокупаемость. Мы хотим немного зарабатывать на свою деятельность»,*
- ▶ *«Основные знания нам необходимы по маршрутизации поиска источников финансирования проектов»,*
- ▶ *«Проектная деятельность, управление проектами»,*
- ▶ *«Отчетность»,*
- ▶ *«Краудфандинг, краудсорсинг»,*
- ▶ *«Знание; получив субсидию, как ее расходовать правильно»,*
- ▶ *«Привлечение финансовых инвестиций и грамотная пошаговая инструкция в организации мероприятий, форумов и конференций»,*
- ▶ *«Мониторинг и оценка проектов, бюджет проекта (к примеру, проекта на средства президентского гранта) в котором соблюдены принципы соответствия законодательству РФ»,*
- ▶ *«Стратегическое планирование деятельности НКО (как самостоятельно провести для своей организации и помочь провести коллегам из других НКО)»,*
- ▶ *«Очень нужны качественные знания по продвижению благотворительных проектов»,*
- ▶ *«Доступный и всеобъемлющий курс по менеджменту в НКО»,*
- ▶ *«Тренинги для руководителей по психологии, по работе с волонтерами, как решать конфликты, как поддерживать благоприятный климат в коллективе»,*
- ▶ *«Устойчивая структура организации, не хватает компетенции создать структуру»,*
- ▶ *«Знания по маркетингу, привлечению целевой аудитории; знания IT технологий; бухгалтерия в НКО»,*
- ▶ *«Своевременные правовые знания»,*
- ▶ *«Как пиарить свою организацию. Мы нацелены на результат, а пиарить нет возможностей»,*
- ▶ *«Знания информационных технологий, разработка сайтов (для популяризации информации)»,*
- ▶ *«Информация об иностранных не англоязычных НКО, государственных структурах и иностранном не англоязычном законодательстве в сфере, которой мы занимаемся»,*

- ▶ *«Взаимодействия с госорганами»,*
- ▶ *«Взаимодействие с государственными структурами на предмет получения финансирования надолгосрочные проекты»,*
- ▶ *«Участие в госзакупках; поиск обоснования гранта в условиях, когда СМИ и власть ПРЯЧЕТ реальную статистику по положению дел»,*
- ▶ *«Какие шаги необходимо предпринять для продвижения вида деятельности нашей организации на регулируемый и бюджетуемый государством уровень, как это принято, в частности, в США, Польше и т. д.»,*
- ▶ *«Получение грантов и мат.поддержки на задуманные мероприятия, поддержка минкультуры и минсоцразвития нашей деятельности»,*
- ▶ *«Эффективное взаимодействие и концентрированный опыт взаимодействия с правоохранительными органами и судами. Взаимные семинары»,*
- ▶ *«Через кого заходить, чтобы получать гранты»,*
- ▶ *«Участие НКО в национальных программах»,*
- ▶ *«Методики картирования, проведение исследований сектора, выявление трендов, оценка социально-экономических эффектов проектов относительно региона»,*
- ▶ *«Не хватает научной качественной и не ангажированной статистики и аналитики по развитию сектора НКО, соцпредпринимательству, управлению НКО, фандрайзингу, ситуации на рынке обучения НКО»,*
- ▶ *«Стрессоустойчивость. Регионоведение НКО».*

2.4. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ НКО ИМЕЮЩИМИСЯ ЗНАНИЯМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ ИХ ПОЛУЧЕНИЯ

Респондентам задавался вопрос о том, чему новому они или их сотрудники научились за последнее время (см. рис. 6, данные приводятся в сравнении с ответами о приоритетных для НКО знаниях).

Как видно, в ответах лидируют знания в предметной сфере НКО (30%), а также проектный менеджмент, финансы, IT и продвижение.

Не должен смущать разрыв между декларацией потребностей и реальным потреблением, которые в разы ниже заявленных нужд (здесь есть и методическая особенность — открытые и закрытые вопросы дают принципиально разные доли ответов даже на схожие темы). Скорее, стоит обратить внимание, что НКО в своей массе восполняют свои потребности в знаниях преимущественно за счет реальных умений, важных в их практической работе. И кроме того, именно эти знания дают для НКО видимый эффект: то, о чем можно сказать — да, мы этому научились. И в этом плане такие типы знаний, как законодательные нормы, стандарты работы сектора, НКО-аналитика, насмотренность, бенчмаркинг и др., являются, скорее, фоновыми знаниями, эффективность которых крайне сложно оценить в каких-то формальных показателях, но тем не менее важность их не оставляет сомнений, в том числе и в глазах самих НКО.

Рисунок 6. Чему новому Вы или Ваши сотрудники научились за последние год-полтора? (В сравнении с вопросом о наиболее важных знаниях для НКО. Открытый вопрос, ответы закодированы)



■ Чему новому Вы или Ваши сотрудники научились за последние год-полтора?

■ Крайне важные знания для НКО

В табл. 3 представлены данные о том, как НКО оценивают эффективность полученных знаний.

Таблица 3. Оценка эффекта от обучения НКО

Чему новому Вы или Ваши сотрудники научились за последние год-полтора?	ВСЕГО	Удалось ли применить полученные знания на практике?			
		Практически все удалось применить	Большую часть удалось применить, но кое-что не получилось	Что-то удалось использовать, что-то нет	Большую часть применить не получилось
		% по столбцу	% по столбцу	% по столбцу	% по столбцу
Знания о специфике предметной области	30 %	43 %	34 %	20 %	14 %
Продвижение интересов и ценностей организации	18 %	22 %	17 %	17 %	14 %
Проектная деятельность, управление проектами	17 %	22 %	17 %	17 %	14 %
Фандрайзинг, сбор средств, привлечение финансов	16 %	9 %	24 %	18 %	29 %
Знания в области IT	16 %	18 %	17 %	17 %	0 %
Информация о доступных ресурсах	13 %	16 %	18 %	7 %	0 %
Управление/орг. менеджмент	10 %	9 %	13 %	7 %	29 %
Законодательство	9 %	10 %	11 %	6 %	0 %
Работа с персоналом и добровольцами, командой	8 %	6 %	13 %	8 %	0 %
Знания о повышении устойчивости НКО	8 %	1 %	11 %	13 %	0 %
Личные компетенции сотрудников	7 %	7 %	5 %	11 %	0 %
Сотрудничество с другими НКО, организация партнерств	6 %	5 %	7 %	7 %	0 %
Взаимодействие с структурами (GR), бизнесом, СМИ	6 %	8 %	7 %	4 %	0 %
Стратегическое планирование социальной деятельности	6 %	8 %	1 %	8 %	14 %

Наиболее позитивные оценки фиксируются в отношении предметных знаний — это наиболее часто называемое направление, по которому НКО, по их собственному признанию, получали знания (30% НКО — участников опроса выбрало этот вариант), и здесь наиболее позитивные оценки удовлетворенности полученными знаниями. Многие смогли реализовать эти знания на практике (практически все или большую часть). Примерно одинаково обстоят дела с такими типами знаний, как продвижение интересов и ценностей НКО, а также проектная деятельность. Примерно шестая часть респондентов (17–18%) отметили, что получали знания в этом направлении за последние год-полтора, и в целом большинство в той или иной мере смогло использовать эти знания.

А вот по ряду других позиций удовлетворенность полученными знаниями не выглядит столь же однозначной. Некоторые сложности с применением знаний были в области фандрайзинга, управления организацией, повышением устойчивости и стратегическим планированием деятельности НКО.

В целом распределение ответов об удовлетворенности полученными знаниями (безотносительно к типам знания) выглядит следующим образом.

- ▶ **Практически все удалось применить — 32%.**
- ▶ **Большую часть полученных знаний удалось применить, но кое-что не получилось — 31%.**
- ▶ Что-то удалось использовать, что-то нет — 25%.
- ▶ Кое-что удалось применить, но большую часть полученных знаний применить не получилось — 3%.
- ▶ Практически ничего не удалось применить — 2%.
- ▶ Затрудняюсь ответить — 8%.

Получается, что более 60% НКО остались в основном довольны результатом полученных знаний. Эти данные подтверждаются и ответами на открытый вопрос: «*Как изменилась работа вашей организации или ее отдельных сотрудников после получения этих знаний?*», где респондентов просили подробнее рассказать про эффект от полученных знаний¹¹.

- ▶ Дали ответ: «*Никак не изменилась*» — 6%.
- ▶ Заявили, что были улучшения в общем виде, без конкретики — 11%.
- ▶ **Назвали конкретные улучшения — 58%.**
- ▶ Нет ответа — 26%.

2.5. ИНТЕРЕС К ИССЛЕДОВАНИЯМ СЕКТОРА

Отдельное направление настоящего проекта — изучение потребности в таком разделе метазнания о секторе, как исследования НКО. Напомним, что в качестве наиболее приоритетных знаний аналитику по сектору назвали 31% опрошенных НКО.

В открытых вопросах некоторые респонденты отмечали нехватку, прежде всего, открытой и доступной **статистической информации** — как о работе сектора, так и в своей предметной области и в целом по стране. Эксперты тоже отмечали остроту этой проблемы:



Чего точно не хватает, так это достоверной, полной и актуальной информации о некоммерческом секторе, чтобы представить полную картину о текущем состоянии НКО в России. Нужны данные о количестве НКО и направлениях их де-

¹¹ Открытый вопрос, ответы кодировались.

тельности; о том, сколько людей занято в секторе; кто из организаций является получателем грантов и субсидий. К сожалению, на данный момент такой полной базы данных, которая содержала бы сведения по большому количеству параметров о некоммерческом секторе, не существует. Сегодня для нас это является одним из самых востребованных продуктов. (Экспертный опрос, Е. Тополева-Солдунова, директор АСИ).

Также респондентам задавались специальные вопросы об общем интересе к исследованиям и наиболее привлекательных темах для разработок. Ответы распределились следующим образом.

- ▶ Стараюсь регулярно следить — 26 %.
- ▶ Время от времени изучаю такие исследования — 43 %.
- ▶ Если попадаетея на глаза, прочитываю — 22 %.
- ▶ Не слежу за такими исследованиями — 5 %.
- ▶ Затрудняюсь ответить и нет ответа — 5 %.

В качестве наиболее привлекательных направлений исследований были названы следующие¹².

- ▶ **Развитие сектора, местных сообществ, гражданских партнерств — 30 %.**
- ▶ Предметная область, целевые аудитории — 21 %.
- ▶ Финансирование, фандрайзинг, социальное предпринимательство — 9 %.
- ▶ GR, государственная поддержка, продвижение деятельности на государственном уровне — 6 %.
- ▶ Работа с персоналом, волонтерами, командная работа, мотивация — 3 %.
- ▶ IT-решения для продвижения и автоматизации деятельности — 2 %.
- ▶ Менеджмент, стратегическое планирование, оценка эффективности — >1 %.
- ▶ Проектная деятельность, управление проектами, оценка проектов — >1 %.
- ▶ Подготовка заявок на гранты, конкурсы, участие в госзакупках — >1 %.
- ▶ Другое — 2 %.
- ▶ Затруднились ответить, нет ответа, пропуск — 34 %.

Активную часть потребителей исследований и аналитики, посвященной НКО-сектору, больше интересуют инфраструктурные проблемы сектора. Менее активная аудитория (время от времени изучают исследования) проявляет внимание к исследованиям о предметной сфере и финансах.

¹² Вопрос задавался в открытой форме, ответы закодированы.

Таблица 4. Тематические различия потребления исследований в зависимости от интереса аудитории к таким исследованиям

		Какие конкретные темы таких исследований были бы для вас наиболее интересны?					
		ВСЕГО	Развитие сектора	Предметная область, ЦА	Финансы	GR	Нет ответа
В какой мере для вас представляется интерес информация об исследованиях сектора НКО	Стараюсь регулярно следить за такими исследованиями	26%	43%	18%	30%	22%	18%
	Время от времени изучаю такие исследования	43%	43%	62%	41%	44%	28%
	Если попадает на глаза, прочитываю	21%	14%	16%	22%	28%	32%
	Не слежу за такими исследованиями	5%	1%	0%	7%	0%	9%

2.6. ГОТОВНОСТЬ НКО НЕСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ

Вопрос о том, на какой основе должны предоставляться знания для НКО, — платно или бесплатно, является для сектора достаточно дискуссионным. Бесплатность знаний делает их доступными, но в какой-то мере обесценивает их и вносит дисбаланс в систему соотношения спроса и предложения на рынке знаний.



У нас предложения для обучения НКО в основном бесплатные. Часто это снижает понимание ценности образования для организации. Мы не можем измерить реальный спрос на услуги. Может быть, имеет смысл сделать образовательные программы платными, а дальше выдавать индивидуальные гранты на обучение на конкурсной основе. Такая практика тоже есть, но она менее популярна. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

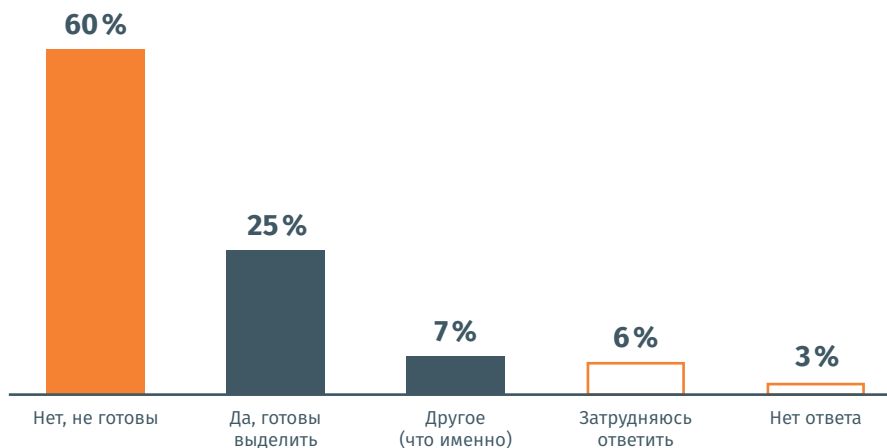


Как только все бесплатно, появляется пренебрежительное отношение к услугам ресурсного центра, необязательность, возможность не являться. Как все бесплатное это обесценивается. И я имею в виду не всегда денежную плату, это может быть другая плата. Такую модель, мне кажется, в начале своего функционирования предлагала «Благосфера». Это плата репостом и информационной поддержкой, это повышение репутации: сходили, вам понравилось, напишите пост, порекомендуйте коллегам, это возможность не тратить и не привлекать какие-то ресурсы. Мы этим пользуемся, например, в нашем клубе социальных предпринимателей. Мы собираем минимальный кофе-брейк, чай и кофе покупаем, а люди уже знают и приносят свое печенье, поддержи-

вая тем самым нас как ресурсный центр, давая возможность нам это не закупать. Мы всегда спрашиваем, можете ли вы приехать за свой счет, жить за свой счет, предлагаем варианты, когда, допустим, друг у друга hostят людей. Например, Школа региональных экспертов была в Москве, и мы кинули клич, какие из московских НКО готовы приютить наших региональных экспертов. Мы не тратим деньги, не закладываем это. Люди с удовольствием пообщались с коллегами из регионов, познакомились, завязали какие-то личные контакты и подружались. То есть, нам кажется, что не должно быть ничего абсолютно бесплатного для некоммерческой организации. (Экспертный опрос, А. Орлова, председатель Правления Центра развития некоммерческих организаций).

В анкете массового опроса содержался вопрос о готовности НКО нести самостоятельные финансовые расходы для получения знаний. Как видно, только четверть респондентов выразила готовность выделять на это средства. Для остальной части сектора такая возможность недоступна.

Рисунок 7. Готовы ли такие НКО, как ваша организация, нести самостоятельные финансовые расходы для получения необходимых знаний?



О своей готовности к самостоятельным расходам практически в два раза чаще средних показателей по выборке заявляют руководители организаций из Москвы (44 vs 25% в среднем по выборке), с большим охватом деятельности (46 vs 25% в среднем по выборке), с большим бюджетом (77 vs 25% в среднем по выборке) и большой штатной численностью сотрудников (45 vs 25% в среднем по выборке). По предметным сферам больших различий нет, равно как и по выполнению НКО инфраструктурных функций.

ГЛАВА 3. СПОСОБЫ И МЕХАНИЗМЫ ПОЛУЧЕНИЯ НКО НОВЫХ ЗНАНИЙ

В главе рассматриваются ключевые аспекты того, как НКО выбирают информацию для реализации своих потребностей в новых знаниях, как формируют свои запросы, какие трудности встречаются на этом пути и как справляются с ними.

Для получения данных было проведено глубинное обследование 31 НКО (case-study), включающее интервью с руководителем, сотрудником и волонтером, а также анкетирование и дополнительное онлайн-наблюдение за работой организации в интернете: на сайте и в социальных сетях. В выборку попали НКО, различающиеся по основным параметрам, которые могут повлиять на стратегии управления знаниями: это предметная сфера деятельности, срок работы организации, размер бюджета и количество сотрудников, а также региональный охват и организационная форма. Дополнительно выборка была смещена в сторону более крупных фондов, поскольку, согласно предварительным гипотезам, в них с большей вероятностью можно найти сформировавшиеся модели работы со знаниями.

3.1. ПОИСК ИНФОРМАЦИИ: ЭТАПЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Первый этап при поиске информации — это идентификация потребностей в ее получении. Определение нужд происходит при влиянии различных внешних и внутренних факторов, побуждающих к изменениям, рассмотрим их более подробно.

- 1. Динамика внешних условий**, жестко влияющих на деятельность организаций, — прежде всего формальные, юридические аспекты работы. К примеру, изменение правил приема пожертвований в ящики-копилки, введение электронных трудовых книжек для всех организаций, коммерческих и некоммерческих, заставило организации идентифицировать запрос на получение сведений о порядке выполнения необходимых операций.
- 2. Внутренний запрос** на изменение и повышение эффективности рабочих процессов. Также речь может идти о получении специальных знаний, необходимых для реализации конкретного проекта, что особенно актуально для организаций, где деятельность изменяется в зависимости от дизайна текущего проекта и его тематики.

Идентификация потребностей может быть также сформирована при изучении опыта других НКО, получении знаний о возможностях развития сектора, но в целом потребность в изменении текущей деятельности и получении дополнительных знаний формируется внутри рабочей команды.



Я понимаю, что информация в сфере обучения персонала нам точно нужна, но это больше происходит ситуативно, если мы видим Cool Story. (Case-study, небольшая организация, АНО, Москва, охрана окружающей среды, руководитель).

- 3. Запрос целевой аудитории, подопечных** (при их наличии). При этом дополнительный поиск информации проводится, когда в организацию обращаются потенциальные или существующие благополучатели с нестандартным запросом, на который невозможно дать ответ исходя из накопленных знаний. Стоит отметить, что своих благополучателей, подопечных как отдельный ресурс для формирования новых информационных запросов сотрудники и руководители НКО упоминали не так часто, как другие источники.



Например, знания можно получать при организации консультации для тех клиентов, которые обращаются к нам с данным вопросом. (Case-study, большая организация, фонд, Казань, социальная поддержка граждан, руководитель).

Основная задача на данном этапе — своевременная фиксация запроса на новые знания и запуск дальнейших операций для получения этих знаний. Текущая деятельность в НКО, по словам многих сотрудников и руководителей НКО, занимает наибольшую часть времени, а на расширение объемов знаний не хватает временных, кадровых, финансовых ресурсов, что приводит к тому, что НКО не меняют своих привычек и действуют «по старинке».

Среди НКО есть организации, которые имеют более низкую мотивацию к получению знаний: это организации, имеющие длительный опыт и работающие 20 и более лет в своей сфере, а также те, что уже выстроили свои процессы так, чтобы они работали хотя бы с минимальной эффективностью. Это и НКО с «выгорающими» и усталыми сотрудниками, или же те организации, где принято, что «добрые дела», которые они реализуют, не требуют получения дополнительных знаний. Как итог — НКО работают менее эффективно и в целом это признают, но не стремятся менять ситуацию.



Как в том анекдоте: «Мужик, ты бы топор наточил, легче рубить будет! — Барин, некогда мне топоры точить, мне сосну рубить надо!» Вот эти «топоры» остаются незаточенными. (Case-study, небольшая организация, АНО, Калининград, городское благоустройство, руководитель).

Актуальна и модель, когда НКО создаются энтузиастами для решения проблем, о которых они знают не понаслышке. Они сами считают себя частью своей целевой аудитории и уверены, что прекрасно разбираются в ее нуждах и потребностях.



Мы такие же, как и те, для кого работаем, потому мы знаем, что нужно пожилым сегодня и завтра. (Массовый опрос НКО, открытые вопросы).

При столь разнообразных подходах к поиску знаний необходимо также исследовать, каким образом НКО выбирают необходимую им информацию. В рамках массового

опроса руководителей НКО был задан следующий вопрос: «Каким образом Ваша организация определяет, что ей нужны какие-то новые знания, умения, навыки?»

Рисунок 8. Каким образом Ваша организация определяет, что ей нужны какие-то новые знания, умения, навыки?



Результаты показывают, что наиболее популярные стимулы к знаниям — это решение оперативных рабочих задач (78%), общение на публичных мероприятиях для НКО (58%), а также изучение опыта коллег (52%). О наличии стратегического плана, включающего определение необходимой информации и знаний, сообщили 44% НКО, однако обследование НКО показало, что не всегда эти заявления подтверждаются в рамках интервью (где была возможность сопоставить декларативные ответы в анкетах с информацией из интервью или наблюдения). НКО не совсем ясно представляют, каким образом составлять планы на получение знаний.

Из рассмотренного 31 кейса наиболее всесторонний подход к получению знаний обнаружен у благотворительного фонда «Старость в радость», где сочетаются разнообразные источники информации: обратная связь благополучателей, анализ практик в других успешных организациях, исследования зарубежного опыта и методологических основ помощи пожилым людям, реализуемые собственным аналитическим отделом.

После идентификации потребности в получении определенных знаний следует процесс **формулирования запроса** на получение необходимой информации. При этом степень формализованности запросов зависит от используемых каналов поиска. Как правило, поиск информации в Интернете предполагает более формализованный, четкий запрос, что дает возможность получить конкретный ответ. Однако

формулирование точных запросов не всегда удается при малой степени ознакомления с темой, особенно если запрос пришел в довольно «общей» форме. Навык того, «как правильно гуглить», является одним из наиболее важных, по мнению руководителей НКО. Вот пример типичного вопроса, когда сотрудникам НКО сложно сформулировать верный, четкий запрос, а значит, и получить конкретную информацию.



На сегодняшний день у меня есть большой запрос в знаниях, я даже не знаю, как точнее сформулировать это, как связать органы власти и некоммерческий сектор для того, чтобы они в конечном итоге посмотрели друг на друга. (Case-study, небольшая организация, фонд, Удмуртия, развитие местных сообществ, сотрудник).

Основная проблема на этом этапе — имеющий место «языковой барьер» между поставщиком информации и получателем информации, в том числе и когда сотрудники НКО не справляются с формулированием вопроса в удовлетворяющем поисковые системы формате и недополучают информацию. Для решения проблем в поиске необходимых сведений сотрудникам НКО нужно развивать цифровые компетенции, то есть навыки эффективного использования технологий, что включает в себя не только поиск информации, но и использование функционала социальных сетей, а также базовые навыки критического восприятия информации.

После осознания запроса сотрудники НКО приступают непосредственно к **поиску информации**.

Первая возможность здесь — создать запрос в поисковых системах общего доступа: Google, Yandex и др. Достоинство такого подхода — высокая скорость получения информации и широкий спектр источников, но при этом сотрудник не всегда может получить ответ, который будет подходить под специфику деятельности НКО.



Берем широким «неводом» все интернет-пространство, ищем, читаем, смотрим. Либо берем живую все, что нам подходит, либо перерабатываем под себя. Если чего-то не хватает, просто берем и для себя дорабатываем. С точки зрения получения знаний, скорее, мы не дорабатываем в связи с их большим объемом, чем их не хватает в пространстве. (Case-study, небольшая организация, АНО, Калининград, городское благоустройство, руководитель).

Для первичного поиска этот метод дает возможность определить, есть ли поставщики информации, предоставляющие данные для НКО с большей специализацией при необходимости. Разумеется, не все потребности в информационных продуктах должны содержать специфику НКО, но по результатам наблюдений можно предположить, что те НКО, где используются только общие источники, «первые страницы поисковиков», в целом меньше настроены на осознанное повышение эффективности своей работы и реализуют свою деятельность «как есть», не подкрепляя свой опыт внешней экспертизой, предоставляемой другими организациями некоммерческого сектора. При поиске в Интернете возникает дополнительная проблема, которая не осознается всеми НКО, но, тем не менее, снижает эффективность работы и уменьшает возможные горизонты развития. Это слабый уровень владения иностранными языками в условиях того, что **интересный и полезный пласт источников знаний для НКО отсутствует на русском языке:**



При наличии английского языка перед вами открыт весь мир, и вы можете учиться, узнавать что-то новое, применять это новое. Большинство же из знакомых мне организаций даже не смотрят в ту сторону, они абсолютно уверены, это я к вопросу о критическом мышлении, что они tops of the tops, что лучше них не может быть никто, что они прекрасные специалисты, и ничего в их работе исправлять нельзя и не нужно. Как только ты открываешь для себя дорожку и понимаешь, что есть целая вселенная рядом, а ты out of date, скажем так, в этой вселенной, то меняется мировоззрение. Поэтому английский язык и критическое мышление — это суперважно. (Case-study, большая организация, фонд, Москва, Россия, поддержка НКО, руководитель).

Это в целом показывает, что недостаток информации и указание на отсутствие доступных источников зачастую могут быть сведены к проблеме невысоких квалификаций в сфере поиска необходимых сведений.



Может быть, мы как бы не продумали этот момент и недостаточно хорошо искали. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Санкт-Петербург, Россия, здравоохранение, руководитель).

Помимо поиска в стандартных поисковиках, есть возможность обращаться к более специализированным источникам, которые распознаются как «профильные» и надежные. Это могут быть сайты ресурсных центров, постоянно поставляющих знания о менеджменте НКО или повышении технологической грамотности сотрудников НКО. Поиск информации может также осуществляться в формате поиска человека — держателя знаний по интересующей теме.

Отдельно стоит отметить популярность поиска носителя знания — не источника для самостоятельного изучения, а **человека-практика, который расскажет и поможет в сложившейся ситуации**. С одной стороны, это позволяет получить сведения от эксперта, вовлеченного в конкретную практику, с другой стороны, повышается опасность субъективизма отдельного человека, а также понижается скорость получения информации. Такой поиск особенно длителен, если вопрос узкоспециален, а в ближайшем доступе нет коллег и знакомых, которые могут порекомендовать эксперта. Тем не менее именно отдельные «лидеры мнений» являются востребованными «автономными фабриками мысли».



В сферах, где мы как учредители видим, что нам не хватает еще чего-то, мы обращаемся в том числе к федеральным экспертам либо более крупным организациям, с большим опытом. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Кострома, социальная поддержка граждан, руководитель).



Они, приходя на работу, погружаются в эту специфику и могут получить недостающую информацию от профильных экспертов. Мы не стремимся подменить менеджерами, например, биологов или гидрологов. (Case-study, небольшая организация, фонд, Москва, охрана окружающей среды, руководитель).

3.2. ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ: РАБОТА С ВХОДЯЩИМИ ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ

Помимо целенаправленного поиска информации, многие сотрудники НКО получают информацию, знания, предложения по обучению, новости развития сектора посредством подписок на ресурсные центры и инфраструктурные организации, а также обсуждают те или иные источники знаний в личных и публичных беседах с коллегами. В данном случае у сотрудников НКО появляется дополнительная задача по выбору тех сведений, которые актуальны в текущих условиях. Жесткого фильтра на входящие знания нет: чаще всего у ресурсных центров, поставщиков знания есть определенный список тем, по которым ведется передача информации и ее накопление, но расширение этого списка, появление ссылок на источники партнеров создают достаточно большую нагрузку для сотрудников НКО. Выбор определенных тем не всегда исходит из внутренней потребности, выбираются темы, которые, скорее, могут быть полезны и интересно описаны.

Для некоторых НКО стала актуальна проблема дополнительной информационной нагрузки из-за пандемии и массового перехода информационных ресурсов в онлайн-формат с параллельными предложениями.



Особенно в период пандемии количество различных вебинаров, семинаров и всего прочего просто зашкаливало. И, во-первых, физически не хватало времени посмотреть все, приходилось что-то даже смотреть в ускоренном варианте, в записи: ставишь на полтора скорость, на два, и просматриваешь, чтобы это было быстрее. И второй момент, такой объем информации уже просто не помещается на флешку в голове, иногда хочется сказать: «Пожалуйста, нажмите на паузу, дайте мне немножко перезагрузиться». (Case-study, небольшая организация, фонд, Удмуртия, развитие местных сообществ, сотрудник).

Получение информации от коллег и знакомых также популярно среди НКО. Однако здесь степень эффективности общения зависит от личных отношений с представителями других организаций: одни сотрудники в рамках интервью говорили об обширных и эффективных партнерствах, другие о том, что «дружба» с коллегами не складывается и делиться опытом не принято, это также напоминает о разнородности сектора и гетерогенности отношений между организациями. Особенность получения знаний от коллег в личном разговоре заключается в том, что это определенный поток информации, где все «говорят обо всем», но сложно выстроить свои фильтры и подобрать информацию, полезную для конкретной организации. Личный опыт передается в формате кейсов, которые не формализованы, механизмы успешных практик не совсем понятны, и экстраполяция знаний затруднительна.

В рамках массового опроса НКО отметили, какие из проблем в получении информации вне зависимости от каналов актуальны для них в наибольшей степени.

Наиболее острые проблемы в получении информации — недостаток финансовых средств для получения необходимых знаний (62%), абстрактность самих знаний (57%) и нехватка времени на получение новых знаний (53%). Наиболее интересна здесь мысль о недостатке финансов для обучения, поскольку не совсем понятна природа этого утверждения — взято ли оно из опыта, когда выбранные курсы

или необходимые источники оказывались слишком дорогими, или же это, скорее, стереотип, что обучение НКО обходится слишком дорого и переключение сотрудников с решения текущих задач на повышение квалификации может нанести серьезный финансовый урон текущему положению организации.

Помимо этих проблем, для НКО в разной степени актуален процесс отбора нужных знаний: 19% ответивших отметили, что испытывают трудности в выборе актуальной на текущий момент информации, на близком уровне находятся такие вызовы, как выбор лучшего источника при обширном предложении, а также в целом низкое качество предлагаемых ресурсов. Далее рассмотрим, каким образом НКО определяют источники информации, которые будут полезны.

Рисунок 9. С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь в процессе получения необходимых знаний для своей НКО?



3.3. КРИТЕРИИ ОТБОРА ИСТОЧНИКОВ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

- 1. Личное знакомство с деятельностью источника информации** (ресурсным центром, экспертом, некоммерческой организацией), уверенность в опыте и качестве информации, проверенная при работе других НКО.



...Центр «ГРАНИ», конечно, для меня авторитетен. И Фонд президентских грантов, естественно, тоже. Поэтому я в основном ориентируюсь на них. Хотя я уверена, что есть еще другие, не менее прекрасные спикеры, которые

тоже дают полезный контент, но, к сожалению, времени на фильтрацию остается минимум. Поэтому стараешься взять тех, кто 100% даст то, что нужно. (Case-study, небольшая организация, фонд, Удмуртия, развитие местных сообществ, сотрудник).

- 2. Сарафанное радио** — положительные отзывы коллег, знакомых. Некоторые из сотрудников НКО рассказали, что перед тем, как протестировать обучающую программу, спрашивают у своих коллег, которые уже проходили ее или знакомы с организаторами программы, считают ли они продукт полезным. Таким образом, «сарафанное радио» является достаточно яркой моделью получения информации, которая встретилась в нескольких НКО, участвовавших в case-study.



И прежде чем обращать свое внимание на какой-то образовательный курс, я обычно спрашиваю рекомендацию у своих коллег, друзей, знакомых из разных точек страны, из разных профессий. Если интересно, полезно, то участвую, если нет, то нет. (Case-study, небольшая организация, фонд, Удмуртия, развитие местных сообществ, волонтер).

- 3. Случайный выбор** — отсутствие каких-либо критериев при отборе информации. В данном случае сотрудники НКО полагаются на результаты, предоставляемые поисковыми системами или теми предложениями, которые попали в поле зрения.

Основная проблема при выборе источника знаний через личное знакомство или по рекомендациям коллег — определенная узость круга знакомств и партнерств. В условиях, когда этот круг постоянен, возникает риск стагнации и более консервативного отношения к «внешним» знаниям. Также проблемой здесь становится длительность верификации информации: поскольку качество подтверждается опытом взаимодействия, необходимо достаточно большое количество времени для тестирования источника, внедрения информации и фиксирования положительных изменений внутри собственной организации перед тем, как советовать его другим. Для решения этой проблемы необходимо расширять список потенциальных партнеров и источников информации, параллельно развивая навыки критического анализа информации в открытых источниках.

Также существует проблема создания «информационного пузыря», которую далеко не всегда удается осознать, поскольку функции отбора информации из всех возможных предложений осуществляют поисковые системы и социальные сети на основе предыдущих запросов. И даже наличие или отсутствие программы для блокирования рекламы меняет информационное поле различных сотрудников НКО. Механизмы «умной ленты» в социальных сетях фильтруют информацию и убирают публикации с небольшим количеством отметок, а также информации групп, с которыми редко осуществлялось взаимодействие. Подписка на определенные источники формирует для каждого пользователя свой информационный трекинг, куда могут попадать однотипные предложения, что создает нагрузку на пользователя.



Каналы получения информации я, с одной стороны, фильтрую. С другой стороны, стараюсь разнообразить, чтобы разрывать информационный пузырь и смотреть на ситуацию насколько это возможно объективно. Но потом начинается

завал на работе, и просто не успеваешь мониторить. (Case-study, небольшая организация, фонд, социальная поддержка граждан, сотрудник).

3.4. КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ЗАПРОСОВ И ВХОДЯЩИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Работа с информацией предполагает определенные кадровые решения о том, кто занимается агрегацией и оценкой поступающей информации, а также формулировкой запросов на получение новых знаний. Здесь существует несколько моделей.

1. За потребление информации отвечает в большей степени руководитель, «держатель» концепции НКО, которая не зафиксирована в виде конкретного документа, что также затрудняет создание траектории обучения сотрудников. В таком случае руководитель потребляет большинство информации сам и делегирует мелкие задачи сотрудникам, которые не имеют возможности принять окончательное решение относительно выбора источника, образовательной стратегии.



Из того, что предлагают, я выбираю, пойти или не пойти на такое обучение. А остальным бросаем рассылку, и если есть интерес — люди участвуют. Мы уже обратной связи не видим. (Case-study, большая организация, общественная организация, Екатеринбург, охрана исторической памяти, руководитель).



Мы были маленькими, потом мы свернулись, а сейчас опять развиваемся. И базой знаний фактически у нас пользуется один человек — руководитель. (Case-study, небольшая организация, АНО, Калининград, городское благоустройство, руководитель).



Например, есть волонтер, у него еще очень много энтузиазма и сил, но ему не доверяют. Этот новый волонтер может предлагать что-то сделать... А мастодонты организации просто не позволяют ему взять ответственность. Не знаю связано это с тем, что конкретному человеку не доверяют, или просто боязнь уйти на задний план, или боязнь изменений. Он очень хотел все это, но условный директор организации не позволил ничего сделать, сказал: «Ты ничего не понимаешь, мы сто лет так работали и еще сто лет будем». (Экспертный опрос, К. Гаринова, руководитель проектов МБОО «Ночлежка»).

2. Потребление информации осуществляется всеми сотрудниками, которые агрегируют предложения в едином пространстве для обсуждения (чаще всего это чаты в социальных сетях и мессенджерах).

Также при выделении отдельных зон ответственности при четком разделении функционала внутри организации принимается решение, что все входящие

и исходящие сведения хранятся у конкретного лица, которое отвечает за их сохранность. В этом случае возникает риск потери наработанных знаний вместе с уходом сотрудника.



Каждый сотрудник отвечает за свой блок знаний. В Центре «Серебряного волонтерства» есть человек, который отвечает за это направление, то есть он располагает всеми знаниями: это презентации, контакты, базы. Он располагает этими данными и хранит их. (Case-study, большая организация, общественная организация, Нижний Новгород, социальная поддержка граждан, заместитель руководителя).

3. В рамках НКО выделяется сотрудник, который формально или неформально избран в качестве лица, отвечающего за поиск и отбор информации. Чаще всего это сотрудники, работающие с социальными сетями, пресс-секретари, SMM-менеджеры, то есть те члены команды, которые в какой-либо мере работают с производством информации для поставки другим членам НКО-сектора, благополучателям, СМИ и т. д., в то время как получение дополнительной информации для повышения эффективности может быть «допнагрузкой».



Сотрудница, которая раньше работала эйчаром в коммерческой структуре, предложила взять на себя координацию этого проекта и сейчас прекрасно это все координирует. Ну и поскольку у нас все открытые и структура горизонтальная во многих смыслах, она спокойно всем про это рассказывает. И неважно, какого уровня сотрудник. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Санкт-Петербург, здравоохранение, руководитель).

В качестве дополнительных элементов кадровых решений может быть привлечение экспертов и интеллектуальных волонтеров, но в данном случае возникает сверхзадача по составлению планов на получение информации, что требует осознания потребностей организации.



Я могу сказать, что приходится учиться и по сей день, потому что все меняется. Приходится подстраиваться под те изменения, которые вводятся не только законодательно, но и по стечению обстоятельств, которые в принципе влияют на деятельность НКО. (Case-study, большая организация, фонд, Казань, социальная поддержка граждан, волонтер).

При планировании обучения и получения информации наиболее эффективными являются решения, когда существует работник, который целенаправленно агрегирует входящие предложения, понимая, какие знания необходимы как всей организации, так и конкретным сотрудникам в зависимости от их специализации. В этом случае с самих сотрудников снимается фоновая нагрузка в виде инфошума, но подобный дизайн актуален для более крупных организаций, где работа с информацией является основной задачей сотрудника, а не совмещается с другими профилями.

3.5. РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ХРАНЕНИЯ И ПЕРВИЧНОЙ ОБРАБОТКИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ЗАПРОСОВ

При обследовании НКО были выявлены следующие модели первичной интеграции информации: оценка, сравнение, первичная интерпретация.

1. Отсутствие общих систем хранения поступающих предложений. В данном случае сотрудники могут быть подписаны на отдельные группы в социальных сетях, получать рассылки от ресурсных центров и других источников информации, но обмен предложениями, их обсуждение не происходит. При этом производимая внутри организации информация также не хранится в общем месте.



То, что мы получили, нельзя куда-то убрать и оставить. Хотя у нас есть и книги, и библиотека. Но, я считаю, что самые хорошие знания — те, которые можно использовать на практике. Это то, что отложилось у каждого сотрудника и дает результат. (Case-study, большая организация, фонд, Казань, социальная поддержка граждан, руководитель).

2. Общие поточные системы хранения (каналы, беседы, подборки в группах). Их недостаток — создание дополнительного информационного шума для всей команды, поскольку не все предложения одинаково полезны всем членам команды из-за разного уровня компетенций, разного (но не всегда описанного) профиля работы и специальности. У такого решения есть как достоинства — создание единого поля для обсуждения различных предложений, и возможность их обсуждения внутри организации, — так и недостатки: не всегда понятно, для каких целей присылается информация, что именно необходимо из нее извлечь и использовать в деле.



Мы друг другу пересылаем информацию, внутри себя никогда не держим. В этом плане у нас все очень демократично. То есть, если пришла какая-то информация, и ты понимаешь, что она для кого-то может представлять интерес, то она идет либо на рассылку всем сотрудникам, если она широкого профиля, либо как специализированная рассылка. Кинул информацию, и народ, кому надо, на это реагирует, а кому не надо... ну это неизбежный спам, с которым мы живем. (Case-study, большая организация, фонд, Москва, охрана окружающей среды, руководитель).



Понятное дело у нас есть общая рассылка, общий мессенджер, корпоративный слэк и т. д. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Санкт-Петербург, здравоохранение, руководитель).

3. Общая, не поточная система хранения папки в облачных хранилищах, создание внутри организационного диска места для хранения информации. В данном случае есть как достоинства — хранение всех наработанных данных, возможность вернуться к ним, — так и недостаток: техническая уязвимость.



Сейчас у нас жесткие диски, до этого несколько раз хопнулись компьютеры, мы все это теряли. Бесценный опыт иногда пропадает. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Екатеринбург, поддержка молодежи, руководитель).

4. Корпоративный канал обучения внутри организации. Если внутри организации есть собственный канал распространения информации, его также зачастую используют для внутреннего взаимного обучения сотрудников. Подобный дизайн не очень широко распространен, поскольку требует серьезных затрат для организации внутренних мероприятий и высокую степень формализации, идентификации потребностей в обучении. Этот же канал используется при наличии в НКО большого количества сотрудников. В рамках изучения кейсов наиболее полная версия внутреннего корпоративного канала упоминалась в интервью фонда WWF. В других достаточно крупных фондах есть принципы внутреннего обучения, но пока сложно назвать их формализованным каналом внутреннего обучения.

Таким образом, поиск информации оказался серьезной задачей, с которой справляются не все сотрудники НКО. Корректный поиск, выбор информации для эффективной работы НКО и повышения квалификации сотрудников требует наличия определенных навыков, которые не так часто упоминаются в обучающих, образовательных и информационных продуктах для НКО. Как правило, это навыки первичного анализа и верификации информации, знание базовых принципов поисковых систем, настроек новостных лент социальных сетей, а также знание английского языка.

Не все НКО готовы получать новые знания, тратить на их поиск и выбор достаточное количество времени, поскольку их удовлетворяет уровень накопленных знаний. Как правило, это организации, которые работают сравнительно давно и сотрудники считают свой опыт достаточным для работы.

Существует проблема в различии языков, которые используют рядовые сотрудники НКО и поставщики знаний для описания проблем и их решения. Поисковые запросы со стороны сотрудников не всегда конкретизированы, поэтому при изучении новой темы может возникнуть потребность возвращаться и изучать материалы снова и снова, чтобы достичь понимания в вопросе. Однако сотрудники хотели бы получать готовые, «контейнеризованные», короткие ответы на все вопросы, поскольку дефицит временных и кадровых ресурсов стоит наиболее остро, по мнению руководителей НКО. И как следствие, при стандартной деятельности отдается приоритет практической работе, а не наращиванию новых знаний.

В секторе отсутствует единая система оценки информационных продуктов. Отсутствие цен на определенные курсы, обучающие программы не позволяет сотрудникам сравнить предложения в привычной для потребителя логике. Как итог — обесценивание, недоверие к некоторым открытым ресурсам и представление о том, что «дорого = качественно». Но в условиях отсутствия бюджетов на обучение НКО приходят к ситуации, где обучение не происходит: бесплатные ресурсы не считаются подходящими, а на получение платных знаний не получается выделить средства.

Для выбора более подходящих источников и информационных продуктов НКО используют рекомендации коллег и знакомых, что снижает объективность оценки и вносит факторы личного отношения к источнику информации. Более сложную систему оценки, основанную на проверке достоверности поставщиков знания, демонстрируют НКО, которые ориентированы не только на анализ отдельных успешных практик, но и на получение понимания общих принципов работы некоммерческих организаций и налаживания внешних процессов, а также те НКО, которые ориентируются на изучение зарубежного опыта при использовании запросов на иностранном языке.

ГЛАВА 4. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗНАНИЙ НКО

В данной главе проводится анализ того, какие факторы влияют на формирование потребностей НКО в знаниях и как НКО используют полученные знания при осуществлении своей непосредственной деятельности, а также в управлении своей организацией. Кроме того, рассматривается, какие механизмы применяют НКО для внутренней оценки результативности реализации полученных информационных ресурсов.

В первую очередь стоит сказать, что применимость и усвояемость получаемых НКО знаний сложно объективно измерить, и в данном случае анализ строится на основании собранных кейсов, то есть в основном на самопрезентации НКО в ходе интервью.

На то, как именно НКО обращаются с полученными знаниями, влияет ряд факторов — это и тип структуры организации (иерархическая vs горизонтальная), и принципы стратегического планирования (проектная работа vs постоянная), и сама природа организации (низовая инициатива vs профессиональная организация). Соответственно, все системные проблемы, имеющиеся у НКО, вновь обнаруживаются и при анализе потребления знаний.

4.1. ФАКТОРЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ НКО В ЗНАНИЯХ

В качестве результатов проведенного анализа кейсов и массового опроса можно выделить следующие факторы, которые оказывают влияние на стиль работы НКО со знаниями.

Уровень профессионализма НКО

Три формальных параметра, в той или иной мере характеризующих степень устойчивости и профессионализма НКО: бюджет, численность штатных сотрудников, возраст НКО (подробнее это описано в разделе по результатам факторного анализа данных массового опроса).

Очевидно, что молодые организации отличаются высоким уровнем заинтересованности в знаниях, а дальше возраст начинает играть второстепенную роль, уступая первенство увеличению штатной численности и/или росту бюджета.

Явным образом потребность в знаниях повышается, когда НКО увеличивают штат своих постоянных работников. В этом смысле уже шесть сотрудников являются до-

статочно ощутимым порогом, демонстрирующим переход организации к другой стратегии в потреблении знаний. А дальше возрастает роль привлекаемых финансов: статистика показывает, что организации с большим бюджетом уходят от проектного подхода, теряется актуальность этого типа знаний, зато ко всем остальным знаниям интерес возрастает.

Влияние личности руководителя (в том числе образовательного бэкграунда)

Из-за специфики сектора личностный фактор руководителя имеет принципиальное значение для развития организации. В ходе качественного анализа было выявлено, что в некоммерческих организациях, в которых руководители не имеют базового управленческого образования, реже поднимается вопрос о необходимости создания системы обучения и мониторинга качества работы сотрудников. Наоборот, лидеры НКО, имеющие образование или опыт работы в сфере управления, стремятся к созданию как систем оценки качества работы сотрудников, так и системы менеджмента знаний в организации.

Наличие практик оценки знаний и навыков сотрудников

Как показало обследование, существует ряд НКО, руководители которых не проводят оценку деятельности своих сотрудников по различным причинам, считая это необязательным и даже вредным этапом работы, который может испортить внутренние отношения. Как следствие, таким организациям сложнее составить трекинг для обучения сотрудников. И напротив, в организациях, где существует практика оценивания навыков сотрудников, складывается база для создания мониторинга их прогресса во время работы, а также появляются возможности для дополнительного контроля и создания полноценной системы работы с кадрами.

Влияние стиля работы НКО

Обследование выявило, что НКО, работающие на проектно-грантовой основе, предпочитают в большей мере искать под конкретный проект сотрудников, обладающих определенными знаниями, чем развивать общий уровень знаний имеющихся сотрудников. НКО, которые уже перешли на следующий этап и стали более устойчивыми (функционируют на постоянной основе либо сочетают постоянную программу деятельности с проектной работой), в большей мере ориентируются на создание системы обучения и аккумуляции знаний для уже имеющихся сотрудников.

Наличие четко описанной миссии организации и стратегии развития

В НКО, где имеется артикулированная миссия организации, сотрудники с большей легкостью описывали необходимые им знания и навыки, которые относятся не только к предметной деятельности организации, но и выходят за пределы текущих задач. В случаях, когда понимание миссии не описано, задачей формирования смыслов и формулирования нужных знаний занимается только руководитель, который «держит» общее видение развития только в своей голове. Сотрудники же получают знания и навыки, интересные лично им, и не всегда при этом приоритетные для организации.

4.2. ПОТРЕБНОСТЬ В ЗНАНИЯХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ВНУТРИ НКО

Рассмотрим, как потребности НКО в знаниях соотносятся с управленческими процессами внутри НКО и с динамикой развития сектора в целом.

Стиль управления зависит от формы и природы организации и меняется по мере ее развития, если таковое происходит.

Организации, функционирующие по типу **низовой инициативы**, как правило, имеют горизонтальную структуру управления. Чаще всего это организации, построенные по «семейному» принципу: есть несколько энтузиастов, объединенных идеей, вовлеченных в решение проблемы, где за каждым из участников закреплена своя зона ответственности. В организациях подобного типа обычно отсутствует стратегическое планирование — оно либо заменяется краткосрочными задачами в рамках проекта, либо подменяется представлениями о миссии организации, которая, как правило, носит абстрактный характер. Качество исполнения обязанностей и индивидуальная эффективность сотрудников в таких организациях редко поддаются оценке, поскольку все ресурсы сотрудников уходят на поддержание функционирования организации и осуществление непосредственной деятельности. Характерная особенность таких организаций заключается в том, что и для руководства, и для сотрудников работа в НКО такого типа, как правило, не является основной и воспринимается ими как добровольная волонтерская деятельность.



Это работа, которая идет от души. Понятно, что мы делаем планы, составляем на год. Но я всегда говорю: «Товарищи дорогие, как можно составлять план добрых дел? Как можно дела, которые идут от души, планировать на год? В мае я сделаю столько-то добрых дел, в июне сделаю три добрых дела, а в сентябре ничего доброго не буду делать». Понимаете, у нас по ходу жизни идет. (Case-study, небольшая организация, общественная организация, Смоленская обл., образование и просвещение, руководитель).

Второй тип НКО — это **переходный тип** от низовой инициативы к профессиональным НКО, построенным по принципу бизнеса. В ходе case-study было выявлено несколько НКО подобного типа. Общее у таких организаций то, что в какой-то момент времени их руководители столкнулись с проблемой выгорания сотрудников и с проблемой того, что выбранный стиль управления начал тормозить развитие организации. Осознанию этого факта способствовала критичность руководства к собственным управленческим компетенциям. В НКО подобного типа горизонтальная организационная структура начинает заменяться иерархической. Можно сказать, что трансформация организации из «семейной» к «профессиональной» происходит тогда, когда руководство и сотрудники начинают относиться к своей деятельности как к основной работе, и именно в этот момент времени у них формируется потребность в новом типе знаний.



У нас все-таки не бизнес, а небольшая организация, где все построено на поддержке и заботе друг о друге. Как только мы выходим в зону KPI, каких-то показателей, начинаем использовать бизнесовые термины, то, мне кажется, теряется флер этой семейности, которая у нас есть, которой и я, и сотрудники

очень дорожим. И я понимаю, что это может быть надо, но я не хочу терять ту атмосферу, которая есть сейчас. Я не хочу, чтобы люди приходили на работу как на работу. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Москва, Россия, здравоохранение, руководитель).



Лично мне не хватает знаний, благодаря которым я привлекала бы попечителей — это управленческие знания. Я фонд довела до определенного уровня на основании своего опыта, но все равно это получился такой домашний фонд, где мы собираемся с коллегами. Они не очень четко понимают задачи, кто владелец какого процесса. Постоянно возникают коммуникативные сбои, сбои по ответственности, по срокам, по достижению тех результатов в сроки, которые мы хотим. Я это связываю с тем, что мне как управленцу надо расти. В этом был мой запрос. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Москва, Россия, здравоохранение, руководитель).

Третий тип НКО — это **«профессиональные» организации**, созданные людьми с изначально высоким уровнем компетенций в области управления. Чаще всего это НКО с иерархической организационной структурой. Руководители таких НКО часто являются приглашенными специалистами, для них работа в организации является основным видом деятельности. Опять же, как правило (но это не всегда так), в НКО такого типа работает довольно много сотрудников, причем на постоянной основе. Подобные НКО готовы как нанимать высококлассных специалистов в штат, так и вкладываться в обучение своих штатных сотрудников.



Давайте все-таки рассматривать НКО как любую другую, даже любую коммерческую организацию. Это организация, в которой люди работают, а не занимаются самопожертвованием, не занимаются супер спасающей мир работой. То есть, когда я говорю о том, что мне нужен сотрудник, я, естественно, говорю о том, что мне нужен человек на определенный функционал, с конкретными должностными обязанностями и т. д. (Case-study, большая организация, фонд, Санкт-Петербург, поддержка благотворительности и волонтерства, руководитель).

Менеджмент знаний внутри НКО также зависит от стратегии управления. В организациях «семейного» типа менеджмент знаний, как правило, отсутствует. Передача знаний в таких НКО чаще всего проходит в формате наставничества, то есть передается «из уст в уста». Но и в крупных НКО профессионального типа система менеджмента знаний не формализована, внутри организации бывает сложно моментально получить необходимые данные, поскольку «держатели» знаний — сотрудники организации.



Не хватает знаний по организации стабильного финансирования, может быть какого-то стратегического планирования. Нам не хватает и примеров, и технологий по ведению статистики, и методических материалов. Мы пока не справляемся в глобальном смысле по всей организации. То есть каждый координатор на месте ведет свою статистику, что-то делает. Но даже по тем

анкетам, которые вы заранее мне выслали, мне пришлось обращаться к разным координаторам, чтобы получить эти данные. Потому что у меня как у директора нет общей картины в конкретике. Я примерно представляю, что у нас происходит, но, к примеру, по тому же обучению мне приходится переспрашивать у координаторов, у кого и чему они учились. Я помню, что они проходили обучение, но мне надо восстанавливать это в переписках. И таких моментов очень много. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Кострома, социальная поддержка граждан, руководитель).

Если говорить о потребностях всего сектора НКО в типах знаний, то в первую очередь в кейсах встречались указания на необходимость получения навыков GR, PR и фандрайзинга. Представители крупных НКО говорили о полезности навыков стратегического управления организацией. НКО поменьше — о важности навыков грантописательства. Гораздо реже участники исследования говорили о проблеме получения знаний в своей профессиональной области (за исключением НКО, связанных со здравоохранением, но в их случае потребность в получении профессиональных знаний обусловлена динамикой развития медицины в целом). Прикладные профессиональные навыки востребованы, но каналы с информацией о них слишком зашумлены, что создает барьер для их получения и восприятия.



Как взаимодействовать с государством, чтобы добиться тех результатов, которые ставит перед собой организация? Наверное, в большей степени это важно для каких-то правозащитных организаций. Но и для благотворительных фондов, мне кажется, это тоже очень полезная информация. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Москва, здравоохранение, руководитель).

4.3. ПРИМЕНИМОСТЬ ЗНАНИЙ И МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Проблема применимости знаний — насущный вопрос для многих обследованных НКО. Многие информанты отмечали, что транслирующие знания организации из внешней среды говорят на другом языке, нежели НКО. Этот «языковой барьер» становится преградой не только для применения знаний, но и даже для их получения. В данном случае речь идет о знаниях общего профиля — как заполнять заявку на грант, как вести документооборот организации, какая отчетность должна предоставляться НКО.



По линии юридических знаний у нас здесь есть Минюст, который проводит определенные семинары, но без энтузиазма, они нас не любят. Все эти семинары, конечно, проходят, но по сути не носят практического, прикладного характера. Если кто-то пожелает зарегистрироваться, это опять та же маета, непонимание, незнание. Особо нет поддержки. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Якутия, пропаганда ЗОЖ, руководитель).

Очень многие руководители и сотрудники НКО говорили о том, что получаемые знания оторваны от реальности и не учитывают специфику сектора. Особенно эта проблема актуальна для высокоорганизованных и узкопрофильных организаций,

например, для тех, кто работает в области здравоохранения. В их случае знания устаревают быстрее, чем развивается отечественная медицина, и они вынуждены или быть все время в числе отстающих, либо вкладывать средства в зарубежное образование, что далеко не каждому фонду по бюджету.

Ситуативная стратегия получения знаний порождает и ситуативное применение знаний. Если организация исходит не из плановой потребности в получении новых знаний, а из проектного подхода, то в итоге и получается так, что востребованными (и следовательно, применимыми) оказываются в основном прикладные навыки (hard skills), в то время как гибкие навыки (soft skills) так и остаются теоретическими из-за неочевидной области их применения.



Лично я приобретаю более эмпирический опыт. Я знаю, что знаний полно, их везде много, рынок перенасыщен. Но то, что тебе пригодится в работе, ты узнаешь, когда начнешь работать. Эмпирическим путем. Вот нужно мне вскопать, посмотрел, как вскапывать, пошел, вскопал — вот тебе знания. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Казань, социальная поддержка граждан, заместитель руководителя).

Рынок НКО — это место с высокой степенью конкуренции, в первую очередь это конкуренция за ресурсы и благополучателей. Специфика самого сектора заключается в том, что для него может быть не так много типовых универсальных знаний и далеко не каждый тип знаний из бизнеса может быть перенесен без соответствующей корректировки в благотворительность.



Просто у нас такой сектор нестандартный. Это, условно, не завод, куда пришли, отработали смену по инструкции и ушли. Перед нами нестандартные задачи каждый день. Мой пример. Я учусь по программе создания целевых капиталов. У нас есть команда, которая нас учит презентациям для людей, которые дают деньги, чтобы создать целевой капитал. У них практико-ориентированный проектный подход в обучении, очень модно это все. Из всех слайдов, которые они меня заставили сделать, я в итоге использовала один. Потому что эти ребята сами никогда ничего не презентовали нашим, конкретным, настоящим миллионерам. В теории понимают, как это должно быть, но на практике всегда есть элемент авторства того человека, который эти знания получил и потом применяет. Я не к тому, что они плохо учат. Просто невозможно это калькировать. (Case-study, небольшая организация, фонд, Москва, Россия, социальная поддержка граждан, директор).

О похожей проблеме принципиальной неприменимости некоторых типов знаний (в частности, риск-менеджмента) сообщали и представители фонда «Сообщество». В качестве аргументов неприменимости приводился малый размер организации, для которой не актуально управлять рисками, к тому же это представляется как задача руководителя, а не сотрудника. Навыки риск-менеджмента требуют высокоуровневых компетенций от сотрудников. Культура риск-менеджмента в России только начинает развиваться, и поэтому подобная реакция обусловлена «экзотичностью» темы, непониманием, каким образом риск-менеджмент может быть применен в микро-НКО.

Если говорить о механизмах оценки результативности полученных информационных ресурсов, то она может существовать только в условиях, когда организация имеет не только стратегическую цель, но и конкретный план работ на два-три года. Далеко не каждое НКО обладает и тем и другим. Кроме того, ряд НКО де-факто путают стратегическую цель и миссию организации.

Для формирования критериев оценки эффективности знания требуется понимание его ценности. Невозможно оценить качество продукта по его цене, если знание и информация предоставляются бесплатно. Кроме того, чаще всего НКО работают на проектной основе, у них нет такой задачи — оценивать применимость знаний, вместо этого в лучшем случае они оценивают результативность своей деятельности, но чаще всего измеряют результативность проекта. При этом эффективность мероприятий оценивается обычно тем, что «мероприятие состоялось», а количество участников расценивается как результат работы всей организации.



Сделали план — хорошо. (Case-study, небольшая организация, общественная организация, Смоленская обл., образование и просвещение, руководитель).

Опять же для того, чтобы выстроить механизм оценки результативности знаний, нужно обладать соответствующими компетенциями, которые, как правило, свойственны управленцам высокого уровня. В свою очередь, управленцы подобного типа редко работают в рядовых НКО.



Естественно, некоторые виды обучения просто обязательны, их нельзя не включать в свою деятельность. То, насколько эффективно обучение, которое получаем при обмене опытом либо на каком-то форуме, я не готова сказать, что мы отслеживаем. Потому что если съездил один человек, приехал, в целом рассказал, то мы обычно не следим за тем, насколько он все полученные знания применил на месте. Но если это было обязательное обучение, естественно, он не может его в дальнейшем не использовать. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Кострома, социальная поддержка граждан, руководитель).

В крупных фондах ситуация с оценкой эффективности обстоит чуть лучше, но все равно не выстроена в полной мере. Так, в кейсе одного из благотворительных фондов¹³ происходит мониторинг активности на платформе фонда и фиксируются изменения работы других НКО, использование новых методов, получение дополнительных пожертвований.

Также есть проблема оценки знаний, получаемых «в потоке» — постоянно, из разных источников. Оценить, какое конкретно мероприятие, источник, лекция привели к формированию новой идеи или изменению работы сотрудника, достаточно сложно, поскольку есть накопительный эффект.



— Каким образом вы оцениваете, что знания и данные информации были полезны и эффективны для работы вашей НКО?

¹³ Обезличен по просьбе респондента.

— Никак. Как ты оценишь? Вот съездил я на конференции или прочитал книжку и у меня произошел какой-то прорыв, я что-то придумал. Бывает так. А бывает, что съездил на конференцию, и никакого прорыва не произошло. А через год я почувствовал, что этот кусочек я оттуда взял, а этот кусочек отсюда. Не поймешь, когда точно это случилось. (Case-study, большая организация, фонд, поддержка НКО, Москва, руководитель).

Если обучение НКО происходит также в парадигме проекта (ресурсный центр получил грант на создание годичной программы обучения), возникает вопрос, насколько объективной бывает оценка эффективности применения знаний со стороны обученных сотрудников НКО в течение годового периода и очень редко через год-два после окончания обучения.

4.4. НКО И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Стратегия управления знаниями предполагает в принципе наличие общей стратегии развития НКО. В связи с тем, что большинство обследованных НКО не имеют постоянного финансирования и вынуждены работать исключительно на проектно-грантовой основе, то они следуют стратегии не приобретать знания, а нанимать людей, обладающих этими знаниями.



Для проведения каких-то специальных вещей мы ищем профессионалов. Будь то эксперт или творческий специалист. Для расширения команды мы или приглашаем, или предлагаем попробовать активно участвовать тем, кто был благополучателем в нашем проекте, и мы увидели какую-то активную заинтересованность. (Case-study, небольшая организация, АНО, Ленинградская обл., развитие культуры, руководитель).



У нас большие, сложные, многоступенчатые проекты, в которых участвуют как сами жители деревень, так и эксперты, которых мы приглашаем. Все сотрудники, кроме меня, руководителя и бухгалтера, — привлеченные специалисты. То есть, если нам нужен социолог, мы находим социолога. Если нужен этнограф, мы находим этнографа на конкретный проект. (Case-study, небольшая организация, АНО, Нижний Новгород, развитие культуры и искусства, сотрудник).

При этом такая стратегия имеет свои плюсы и минусы. Основной плюс стратегии подбора людей, а не подбора знаний — это гибкость в реализации проекта. К тому же нет необходимости обеспечивать специалиста задачами после окончания проекта, платить ему зарплату во время простоя и т. д. Главный минус — в условиях дефицита финансов НКО редко могут позволить себе нанять действительно высококлассных специалистов.



Либо ты берешь себе профессионала, у тебя нет на него денег, но его не надо ничему учить. Либо ты берешь такой полуфабрикат с горящими глазами, который хочет делать какое-то добро мистическое, сам не понимает какое,

но в него надо очень много вкладывать. Зато он согласен на эти наши НКОшные зарплаты. Так мы и барахтаемся между дорогими недоступными профессионалами и идеализмом. (Case-study, небольшая организация, фонд, Москва, социальная поддержка граждан, руководитель).

Второй основной минус — высокая текучка кадров. В таких организациях рядовых сотрудников не допускают до всего пула информации, которым пользуется руководство, чтобы избежать информационных утечек. Однако это приводит к медленному темпу развития сотрудников и к замедлению коллективного приращения знаний.

Качественный менеджмент знаний возможен только в условиях финансовой и управленческой устойчивости организации. Далее представлен наиболее позитивный пример организованного менеджмента знаний, который был встречен в профессиональном НКО для НКО.



Сотрудники этого фонда отметили, что из-за пандемии НКО перешло в формат онлайн-работы, что полезно для сектора, так как это приближает к data-ориентированному подходу, использованию онлайн-инструментов для трекинга задач и создания распределенной команды, оптимизации затрат в организации. Рассказывая о своем опыте работы в НКО, сотрудница отметила, что, имея образование менеджера, во время работы в организации получила знания работы в секторе, а также стала развивать новое направление — волонтерский фандрайзинг. За два года работы в фонде сотрудница получила знания в сфере бюджетирования проектов, event-менеджмента. Поскольку опыта волонтерского фандрайзинга у российских НКО не было, весь объем знаний пришлось получать из зарубежных источников: это стажировка в Америке, англоязычный интернет, общение с зарубежными коллегами, а также онлайн-курсы. В начале работы сотруднику указали, какие источники могут быть полезны, а затем объем знаний пришлось нарабатывать самостоятельно.

Однако данный кейс — это, скорее, исключение из общей массы, **поскольку типичная стратегия получения знаний в НКО обычно или носит ситуативный характер**, или подменяется стратегией выполнения проекта, что не одно и то же.



У нас нет стратегического плана по получению знаний. Знания мы получаем по мере потребностей и вживую. То есть меняется ситуация, мы видим, нам вот это надо. (Case-study, небольшая организация, АНО, Ленинградская обл., развитие культуры, руководитель).



На ближайшие два-три года у нас есть несколько проектов, конкретно — шесть, которые мы хотим запустить. Это уже отобранные проекты, подписанные. Осталось их только реализовать. Я не знаю пока каким образом, но мы это сделаем, я уверена в своей команде. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Екатеринбург, поддержка молодежи, сотрудник).



Я там похватила, здесь похватила: как положено, так и делаем. Положено отчеты сдавать, сдаем. Стараемся не выходить за какие-то рамки. Практики, конечно, хотелось бы знать лучше, оттуда мы идеи свои периодически и щипаем. (Case-study, небольшая организация, фонд, Дальний Восток, защита животных, руководитель).

Внутри же самих НКО знания распространяются обычно не системно. В редких случаях у НКО имеется онлайн-библиотека, но, как правило, полученные на обучении знания распространяются в личных беседах или посредством чатов в мессенджерах. В целом менеджмент знаний как таковой только зарождается в российском секторе НКО. С точки зрения организационной социологии, менеджмент знаний — это высокоуровневый управленческий процесс, который бывает трудным и для обычного бизнеса. Именно поэтому нет ничего удивительного в том, что такой молодой отечественный сектор экономики, как некоммерческий, только приходит к пониманию необходимости выстраивания процессов такого рода.



Мы оценивали данные и статистическую информацию о том, что сделано, и теперь видим, как строилось наше финансирование, что выстреливает, на что идут средства. Мы накапливали эти данные, получается. Теперь на их основе, проанализировав эти данные, мы можем пытаться планировать. (Case-study, организация средних размеров, фонд, Москва, здравоохранение, руководитель).

Представляется возможным выделить следующие **стратегии обучения сотрудников**:

- ▶ НКО, в которых сотрудники не обучаются совсем, а все знания передаются исключительно эмпирическим путем.
- ▶ НКО, в которых нет четкой стратегии обучения. В таких НКО сотрудники инициируют обучение сами и получают «ссылки на вебинары» от руководителей по тем темам, которые кажутся подходящими.
- ▶ НКО, в которых есть профессиональный трекинг сотрудников и введены конкретные KPI.

В ряде НКО, где существует система контроля развития сотрудников, есть практика составления треков обучения по конкретным, выявленным направлениям. Эта практика не так часто применяется, но она есть среди крупных организаций и тех менее крупных НКО, которые ориентированы на обучение внутри своей организации и «прокачивание» навыков своих сотрудников.



Для тех, у кого по результатам оценки рекомендовано какое-то обучение и согласовано с руководителем, я составляю план обучения, поскольку все эти данные аккумулируются у меня. Это не значит, что Иванов в сентябре пойдет учиться — я просто знаю, что Иванова надо научить вот этому, а дальше мы уже смотрим, как это правильно сделать. И этот итоговый план должен быть выполнен не менее чем на 80%. (Case-study, большая организация, фонд, Москва, охрана окружающей среды, сотрудник).

Рассмотрим несколько наиболее успешных моделей менеджмента знаний внутри **организации**.

Фонд «Сообщество» (Удмуртия). Сотрудники фонда в начале работы обязаны прослушать обучающий курс по социальному проектированию: это набор записей лекций и выступлений из собственных архивов, материалов обучающих курсов Фонда президентских грантов и Росмолодежи. По итогам ознакомления с курсом проводится проверка усвоения материалов: сотрудника просят выступить с сообщением по одной из тем и оценить проектную заявку от НКО. Если выявляются пробелы в знаниях, обучение повторяется по отдельным темам. В дальнейшем сотрудники оказывают друг другу поддержку, консультируют и помогают, если тема является для кого-то более профильной. Таким образом, рядовые сотрудники выполняют схожий функционал и могут заменять друг друга при необходимости. Если в фонд обращаются с запросами на нестандартные знания, проводится самостоятельный поиск проверенных источников у других организаций.

Фонд «География добра» (Кострома). При приеме на работу руководитель высылает сотруднику от двух до четырех электронных писем по основным темам с необходимыми материалами, далее недостаток знаний восполняется в режиме «вопрос-ответ». Готовых инструкций нет, и подобные письма составляются каждый раз в зависимости от позиции нового сотрудника и текущей ситуации в организации. В фонде есть некоторый приблизительный стратегический план по получению знаний. Наиболее легким способом является использование интернет-поисковика по мере появления отдельных запросов, основные достоинства такого метода — быстрота и доступность. При этом выбор дальнейшей информации идет по первым строкам поисковика, что говорит о неглубокой первичной проработке материала, но готовности искать новые знания. Также в организации есть сотрудник, который проводит ежедневный мониторинг текущих информационных предложений в интернете (сайты, социальные сети). После нахождения полезных курсов руководитель направляет отдельных сотрудников на обучение с задачей составить резюме по полученным данным для совместной оценки применимости знаний. Если знания и информация оцениваются командой как актуальные, происходит обсуждение дальнейших действий: разработка инструментов, сфера их применения и описание ожидаемых результатов. Формальных критериев по оценке качества информации нет, решение принимается ситуативно в каждом конкретном случае. Руководитель фонда старается следить за исследованиями в сфере НКО. Наиболее интересные темы: меценатство в мире, статистика эффективности и прозрачности НКО, поведение регулярных и потенциальных доноров (запросы от бизнеса, государства).

Фонд¹⁴. При обучении сотрудников есть общий вводный курс, а также документ «Tone of voice», где описаны правила работы. Стоит отметить, что это не самая распространенная практика и «тонкое место» в реализации обучения персонала. По мнению директора, для работы в организации необходимы эмпатия, ответственность, желание узнавать новое и учиться, а также критическое мышление. Обучение является достаточно важным направлением для работы Фонда, и образованию сотрудников уделяется большое внимание, обучение по-

¹⁴ Обезличен по просьбе респондента.

ощряется и при необходимости оплачивается. Существует как коллективное, так и индивидуальное обучение по запросу сотрудника. Внутри организации есть отдельный канал в Slack для обмена информацией о полезных источниках и возможностях для обучения. Однако, единой системы хранения данных, произведенных и накопленных сотрудниками, нет, данные хранятся у сотрудников персонально. Помимо этого, руководитель может отправить сотрудников на обучение, если считает, что это будет полезно для сотрудника и проекта, где он работает.

Таким образом, стратегия работы со знаниями зависит от типа организации, ее структуры, модели работы и количества сотрудников. Для маленьких («семейных») НКО стратегия получения знаний заключается в поиске людей, обладающих определенными компетенциями, как правило, в рамках конкретного проекта. Профессиональные НКО, наоборот, стараются развивать уже имеющихся сотрудников, поскольку нагрузка на сотрудников НКО достаточно высока, разделение функционала в организации не всегда очевидно, поэтому сложно составить четкий список потребностей в информации для работника.

Существует проблема привлечения высококвалифицированных кадров из-за низких зарплат, что приводит к замкнутому кругу интеллектуальной и ресурсной бедности НКО.

Во многих организациях нет четко описанной стратегии развития организации, цели и миссии находятся «в голове» руководителей, что затрудняет делегирование знаний, рабочих задач, а также не позволяет сформироваться структуре менеджмента знаний.

Менеджмент знаний необходим далеко не всем НКО. Есть организации проектного типа работы (кейс «Рыба Морзе — КАМА рекордз»), которым нет необходимости вводить систему обучения сотрудников, поскольку они подбирают команду под каждый отдельный проект.

Культура менеджмента знаний только формируется в среде НКО. Если раньше информации было недостаточно и, следовательно, менеджмент знаний был не нужен, то сейчас из-за лавинообразного потока разносторонней информации отсутствие системы менеджмента знаний тормозит развитие НКО.

ГЛАВА 5. АНАЛИЗ РЫНКА УСЛУГ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Настоящая глава представляет собой обзор текущего предложения в сфере производства и распространения информационных ресурсов для социально ориентированных некоммерческих организаций в России, выполненный в рамках проекта «Какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору».

Задачи обзора:

- ▶ Определить параметры, по которым различаются услуги и продукты для социально ориентированных НКО в России.
- ▶ Оценить основные формы предоставляемых услуг.
- ▶ Описать особенности субъектов, производящих образовательные и информационные услуги для НКО.
- ▶ Описать каналы передачи информационных ресурсов.

Источники информации:

- ▶ Результаты аналитических исследований рынка информационных услуг для НКО.
- ▶ Данные поиска по наиболее часто упоминаемым организациям, предоставляющим информацию и обучающие материалы для НКО.
- ▶ Обсуждения в социальных сетях.
- ▶ Публикации в профильных изданиях и информационных ресурсах.
- ▶ Данные профильных конференций и онлайн-мероприятий.
- ▶ Результаты экспертного опроса, проведенного в рамках настоящего исследования.

Критерии отбора источников: упоминание субъектов в нескольких источниках, указание на субъекты как надежные в социальных сетях, заявление своего профиля как организации, оказывающей услуги для НКО.

5.1. ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА СФЕРУ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ НКО

Определение «рынок» не всегда воспринимается как адекватное для описания того поля, в котором происходит производство знаний и информации для НКО, поскольку в большей степени производимые продукты являются бесплатными для получателей. Экспертные интервью показали некоторое настороженное отношение к подобному термину.



Мне сложно сказать, что это рынок. Почему? Потому что у нас была позиция, что все наши лекции и курсы абсолютно бесплатны. Мы не монетизировали проект, это было условие грантодателя и наша, соответственно, позиция. (Экспертный опрос, С. Кривенков, бывший заместитель руководителя проекта «Университет КГИ» по информационно-методической работе, специалист по онлайн-обучению НКО).

Понимание «сектора некоммерческих организаций» также вызывает проблемы из-за его разнородности. Организации, работающие в поле некоммерческого сектора, обладают разным уровнем экспертности, им требуются различные наборы знаний.



Из-за большой загрузки в фондах часто нет постоянной структурированной возможности и времени на обучение. Если в компании тебя год за годом растят, обучают коммуникациям, управлению командой, то в фонде ты можешь быть и руководителем, и фандрайзером, и пиарщиком одновременно. Приходит новый молодой сотрудник, ты ему делегируешь какие-то функции, но у него тоже не хватает управленческих компетенций. Если же человек приходит из бизнеса в НКО, то для него благотворительность — совершенно новая тема, и для эффективной деятельности ему уже не хватает контекста. Но самое главное, чего не хватает и тем, и другим — это сообщество, на которое можно опираться, где можно вести конструктивный диалог, где всегда есть взаимовыручка. Ощущение локтя, нетворкинг — тоже очень важная компетенция. (Анастасия Гулявина, руководитель Московской школы профессиональной филантропии фонда «Друзья»)¹⁵.

Сложно определить единый запрос, поскольку наряду с начинающими НКО или желающими открыть свою организацию, существуют организации с довольно обширным опытом, для которых текущая потребность заключается в качественном улучшении уже имеющихся процессов. Соответственно, осознанность спроса имеет различную степень глубины, и возникает вопрос об исследовании практик потребления информации со стороны некоммерческих организаций и их членов, а также о развитии практик менеджмента знаний внутри сектора и отдельных организаций.

Рынок информационных ресурсов является в высокой степени разнородным и сегментированным. Представители НКО, по данным исследования профессионального потенциала сектора¹⁶, отмечали несистемный подход к обучению, и эту проблему на настоящий момент не удалось переломить.

¹⁵ Полонская, Л., 2020.

¹⁶ Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2014.



У нас учат все, кто угодно. Кто выиграл грант, тот и учит тому, что заложено в программе, надо нам это или не надо. Семинары и тренинги очень хорошие, профессиональные, но все-таки это совсем не то обучение. (Сотрудник социально ориентированной НКО).

В сети часто появляются подборки актуальных образовательных курсов для НКО, что позволяет актуализировать понимание того, какие тренды в обучении преобладают, подобрать наиболее подходящие темы. Но тем не менее разделение на подтемы достаточно условны, по таким материалам невозможно составить персональный трекинг обучения внутри организации и закрыть все потребности.

Поставщики услуг в информационном секторе также являются разнородными, имеют различную специализацию (даже при условной универсальности и многопрофильности) и производят нестандартизированные продукты, которые довольно сложно сравнить между собой с позиции потенциального потребителя, не обладающего этим знанием. Осознание того, насколько качественна и применима информация, которая была потреблена, происходит уже после того, как на процесс изучения информационных материалов были потрачены временные и человеческие ресурсы.

Формируясь не по законам, традиционным для других рынков, данное поле в самом строгом смысле не является рынком, поскольку нет прямых механизмов экономической стимуляции повышения качества. Существует популярная практика создания информационных продуктов и услуг на средства государственных грантов, причем оцениваются планы на реализацию услуг, а не услуги и продукты по итогам их производства. Также сложно назвать поле, в котором формируются информационные ресурсы, полностью оторванным от государства, это скорее гибридное рыночно-государственное партнерство, в котором существуют признаки рынка, предоставляющего широкий спектр информационных продуктов, и чувствуется влияние государственных интересов.

Если сделать допущения, отличающие рынок услуг по производству и распространению информационных ресурсов для НКО от традиционного понимания «рынка», можно отметить динамику его развития.



Рынок профессионализируется, набирается опыта. На мой взгляд, деятельность Фонда президентских грантов очень способствует развитию профессиональной консультационной инфраструктуры. (Экспертный опрос).

При этом ландшафт рынка трансформируется, изменяются поставщики информации. Если в 1990-е годы (в так называемый «романтический» период зарождения НКО в России¹⁷) присутствовало больше зарубежных организаций, предлагающих информацию об опыте работы в некоммерческом секторе, то теперь их количество сократилось до минимума.

Эксперты отмечают, что в определенный момент НКО «переросли» предложение из-за рубежа, которое не изменялось под потребности отечественного некоммер-

¹⁷ Якимец, В.Н., 2008.

ческого сектора. Появился запрос на понимание собственной специфики функционирования сектора, изучение российского опыта, региональных различий и иных локальных особенностей. В связи с этим в конце девяностых — начале двухтысячных годов начинается развитие собственных ресурсных центров для НКО — универсальных носителей и распространителей знаний самого широкого профиля для НКО. На настоящий момент эти организации обладают наибольшим авторитетом и накопленной экспертизой¹⁸.

В последние 10 лет появилось множество организаций, предоставляющих отдельные услуги и ресурсы для НКО в виде семинаров, лекций и информационных блоков по отдельным, специализированным сферам знаний.

В итоге теперь рынок информационных ресурсов представляет собой довольно фрагментированное, разрозненное поле с разнообразным предложением по содержанию, глубине разработки тем и качеству производимой информации.

При этом сегодня это рынок динамичный, способный реагировать на вызовы, рождаемые временем. К примеру, в марте и апреле 2020 года появились спрос и предложение на обучение методам и инструментам удаленной работы, необходимым во время пандемии.



В апреле, в самом начале пандемии НКО больше интересовали темы, связанные с переходом на удаленный режим работы: проведение онлайн-собраний (47%), работа с платформой Zoom (45,1%), как работать дома и правильно организовать рабочий процесс «на удаленке» (61,2%). А в мае-июне интерес к этим темам снизился в полтора-два раза¹⁹.

В период пандемии у НКО возросла возможность потратить больше времени на обучение и стратегическое планирование, в то время как в стандартном режиме работы обучению уделялось меньше внимания, об этом говорят исследования фонда CAF²⁰. Есть мнение, что существует тренд на большую осознанность в потреблении информации, связанный с вынужденными ограничениями в практической работе с НКО, и на повышение четкости в формулировке запросов.



...на это повлияли полгода пандемии, потому что очень много обучающих предложений стало появляться в Интернете, очень много информации. И сначала было стихийное потребление, хватали все. Но постепенно организации стали осознанно выбирать какие-то предложения. (Экспертный опрос, М. Михайлова, директор Центра социальных технологий «Гарант»).

Помимо экспертов, перемены в стиле потребления информации фиксируют и сами сотрудники НКО.

¹⁸ НП «ИНА-Центр», ООО «Процесс Консалтинг», МОФ СЦПОИ, 2020.

¹⁹ Кухня НКО, 2020.

²⁰ Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2020.



Самоизоляция стала прекрасным периодом для саморазвития. Однако, ежедневно увеличивающееся число курсов, вебинаров и мастер-классов привело к тому, что пришлось учиться выбирать. (Е. Чубакова, президент Ассоциации «Большая Байкальская тропа»)²¹.

При этом можно выдвинуть гипотезу, что осознанная насыщенность организации и ее сотрудников информацией приводит к более целенаправленному выбору дальнейшей стратегии получения знаний. Но это предположение имеет ограничение в формулировке насыщенности, здесь важную роль также играют практики применения информации и сбор обратной связи, исследование эффективности применения новых знаний и информации.

Единого запроса на одинаковый набор знаний у организаций разной степени опытности и экспертности быть не может. Запрос зависит от зрелости организации, опыта и функционала сотрудника и других факторов. К примеру, сильным ограничением является размер организации, в которой могут работать два штатных сотрудника, сталкивающихся с необходимостью выполнять весь спектр операций в организации и сочетать в одном лице разные роли. В этом случае будут востребованы универсальные знания, достаточные для поддержания процессов. Стоит понимать, что ресурсы некрупных организаций ограничены и возможности затрачивать значительное время на обучение также малы. При укрупнении НКО будут востребованы знания для оптимизации процессов и обучения сотрудников, которые будут улучшать показатели по имеющимся направлениям или развивать дополнительные.

Появление большего количества информации при этом не означает равное увеличение профессионализации всего сектора НКО, поскольку помимо возможности воспользоваться данными необходимы также навыки менеджмента знаниями, и несистематическое потребление информации не приносит больших плодов. Сегодня больше всего у НКО, стремящихся к профессионализации своей деятельности, ценятся комплексные услуги, в которые включается не только передача информации, но и сопровождение в ее применении на практике, что также увеличивает стоимость услуг, делая их малодоступными.

Избыточность или перенасыщенность рынка информационных услуг для НКО — то положение, относительно которого эксперты не имеют единого мнения. При этом ощущается такая потребность для развития рынка, как создание единой базы продуктов и услуг.



Не то чтобы есть избыточная информация, вопрос в том, как ее отрейтинговать. Может быть, это действительно была бы такая интересная задача: сделать что-то вроде независимой оценки имеющихся на рынке обязательных программ. (Экспертный опрос).

Существует экспертное мнение о разнице в спросе на знания и их предложении в сфере внутренней организации работы. Рынок предлагает большое количество

²¹ D-Group.Social, 2020.

разнообразной информации о внутреннем менеджменте в организации, но спрос на потребление, а главное, внедрение полученных навыков уступает место специфике работы с благополучателями.



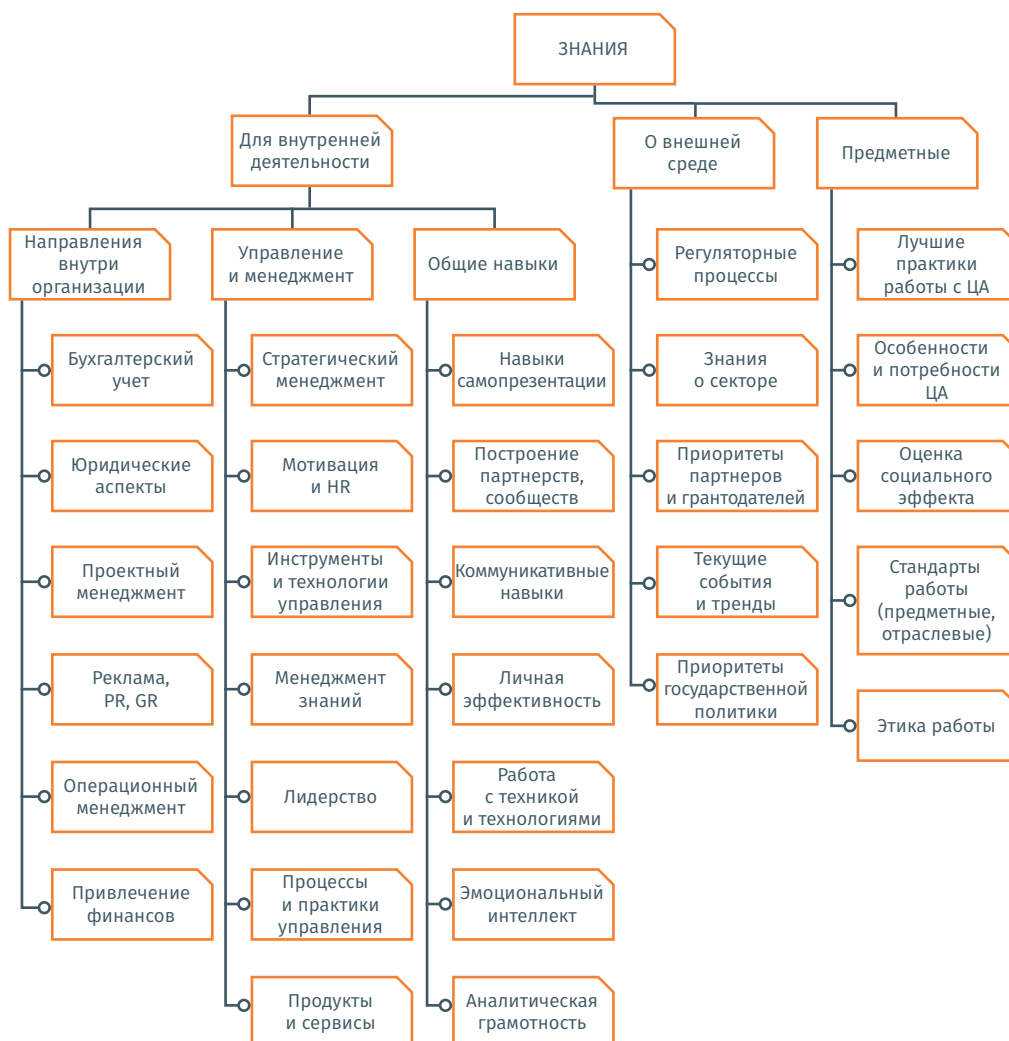
Все, что касается внутренней работы, у нас плохо отрефлексировано. Считается, что мы делаем хорошее дело, а обратная сторона уже не так важна. Это одна из причин, почему новое знание формируется медленно. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

Более подробно особенности предложения будут рассмотрены в следующем разделе.

5.2. КЛАССИФИКАЦИЯ РЫНКА УСЛУГ ПО ТИПАМ ЗНАНИЙ

Более детально рассмотреть категории информации, предлагаемые российскими НКО на рынке услуг по производству и распространению информационных ресурсов, можно на рис. 10, который отражает разделение знаний, производимых

Рисунок 10. Категории знаний



для НКО. Схема была создана при анализе предложений информационных продуктов для НКО, которые производят крупные организации — поставщики знаний. В качестве базы взята схема, предложенная в зарубежном исследовании потребностей НКО в знаниях²².

«Общие знания», необходимые для работы или развития организаций НКО вне зависимости от организационной формы или направления деятельности

Знания по отдельным направлениям внутри организации: бухгалтерия, проектный менеджмент, реклама и PR и другие.

Информация и знания, производимые для НКО, учитывают специфику некоммерческого сектора, но являются универсальными для организаций любого профиля и формы. При этом стоит отметить, что внутри самих организаций может не быть настолько четкого разделения обязанностей по направлениям. И из-за нехватки средств один сотрудник может отвечать за несколько направлений.

Стоит отметить отдельные особенности предложения информационных ресурсов для НКО в этом направлении, здесь и далее анализируются наиболее выделяющиеся предложения по конкретным темам, наблюдение за которыми дало больше данных.

Наибольшее количество услуг организации предоставляют по такой теме, как **привлечение финансов, или фандрайзинг**. При этом значительная доля информации посвящена участию в грантах и конкурсах. В первую очередь это связано с активной работой Фонда президентских грантов в сотрудничестве с ресурсными центрами.

Также довольно активно предложение по направлению проектного менеджмента, эта информация тоже зачастую подается в контексте работы с президентскими грантами.

Помимо этих направлений, можно выделить базовую пару услуг, предоставляемую большинством региональных ресурсных центров: это консультации по бухгалтерской деятельности и вопросам правового регулирования, регистрации НКО.

Редко встречается информация в сфере финансовых вопросов по участию в государственных закупках и формированию endaументов.

По теме **бухгалтерского учета** существует отдельная небольшая ниша коммерческих предложений, реализуемых некоммерческими организациями дополнительного образования и частными коммерческими организациями на платной основе в виде курсов повышения квалификации. Такое **предложение** реализует, к примеру, Уральский институт повышения квалификации и переподготовки или Национальный исследовательский институт дополнительного образования и профессионального обучения. Особенности предложения — системное проведение курсов на постоянной основе, получение удостоверений о повышении квалификации установленного образца, доступность отзывов, публикуемых участниками самостоятельно, а не через организатора обучения, который может отобрать наиболее привлекательные.

²² Rathi, Given and Forcier, 2016.

Бесплатные предложения в сфере повышения квалификации для бухгалтеров также имеются, но это разовые акции с ограниченным количеством участников. Схожая ситуация, когда помимо традиционно используемых предложений от ресурсных центров есть предложение от внешних игроков, не специализирующихся конкретно на НКО, в сфере юридической и правовой грамотности. Наличие такого предложения в этих конкретных направлениях вызвано тем, что знания здесь формализованы, базовые знания могут быть переданы без знания тонкостей работы НКО, но на основе изучения правовых документов, законов, актов.

Такое направление знаний, как **проектный менеджмент**, также заслуживает отдельного внимания, так как здесь можно получить наиболее широкое предложение, включающее различные форматы поставки знаний: от методических пособий до **школ проектного менеджмента**, предполагающих групповую офлайн-работу на протяжении нескольких дней. Таким образом, сотрудники НКО могут выбрать наиболее подходящий формат подачи знаний, получить знания непосредственно в момент запроса, не дожидаясь необходимых лекций, которые проводятся только в определенные даты. Однако это предложение может приводить к подмене понятий, когда проектный менеджмент заменяет организационный и НКО не могут перейти к системной основе работы, продолжая трудиться в проектом формате.

Направление **управление и менеджмент** содержит сведения об управлении и предназначено для руководителя организации, реже — для заместителей и руководителей внутри направлений в организации. Направление общие навыки подразумевает коммуникативные навыки, развитие эмоционального интеллекта, навыки использования техники и другие. Данные знания сложно однозначно отнести к развитию так называемых soft skills, поскольку речь также идет о сотрудниках НКО разного профиля и в зависимости от позиции отношения к навыкам soft skills или hard skills будет различным.

Знания о внешней среде

Этот тип знаний предполагает понимание широкого контекста, в котором учитывается взаимодействие НКО с другими действующими субъектами: бизнесом, государством, донорами и т. д.

Отдельно стоит выделить навыки построения партнерств с органами государственной власти (GR). В данной сфере можно найти в открытом доступе не так много материалов по этой теме, предложение больше сосредоточено на разовых образовательных занятиях. Один из первых материалов в поисковых системах — материалы Public talk, организованного «Благосферой»: «Как наладить партнерство с властью? GR для НКО», которые демонстрируют актуальность знания GR и показывают запрос аудитории на появление более четких, понятных инструкций по действиям в различных ситуациях для получения взаимной выгоды.

Предметное знание

Предметное знание подразумевает знание специфики тематической работы организации, решающей конкретную социальную проблему. Это знание дает возможность аккумулировать лучшие практики и повышать качество помощи благополучателям.

В данной сфере предложение знаний менее формализовано и чаще сводится к освоению «лучших практик», которые реализуются как в публичном пространстве, так и в личных коммуникациях. Здесь повышается значимость горизонтальных связей между НКО, что позволяет получить необходимые знания «по дружбе». Однако НКО также используют и другие источники информации для повышения качества своей работы: это изучение своих целевых аудиторий, работа с российскими и зарубежными исследованиями, разработка собственных аналитических работ для выявления перспектив своего развития.

Новые тренды

В исследовании 2019 года, проведенном АНО «Девелопмент-групп» в партнерстве с центром «Благосфера»²³, были выявлены следующие тренды, влияющие на обучение сотрудников НКО:

- ▶ снижение уровня жизни населения и экономическая ситуация в стране;
- ▶ усиление государственной финансовой поддержки, устойчивое бюджетное финансирование из одного источника;
- ▶ прозрачность, стремление к публичности, открытость;
- ▶ стирание границ между секторами, новые субъекты по сути социально ориентированной деятельности (гибридные формы);
- ▶ изменение ценностного профиля общества;
- ▶ изменение структуры некоммерческого сектора и усиление конкуренции в секторе;
- ▶ развитие онлайн-обучения и внедрение онлайн-технологий;
- ▶ цифровизация, автоматизация и технологизация;
- ▶ Big Data;
- ▶ увеличение количества частных доноров;
- ▶ растущая потребность в дальнозоркости менеджеров;
- ▶ мировые тенденции.

Помимо указанных глобальных трендов, которые были выявлены в 2019 году и во многом не теряют актуальности, на данный момент предложение изменяется в связи с новыми потребностями НКО, среди которых — стратегии работы в условиях **неопределенности**, вызванной пандемией COVID-19. На настоящий момент ощущается спрос на привлечение финансирования на возросшие расходы при увеличении количества нуждающихся, с которыми работают организации (это информация о технологиях фандрайзинга). Данные знания могут быть особенно актуальны, поскольку на данный момент идет процесс перераспределения средств доноров: некоторые из них прекращают или замораживают финансирование, в то время как другие организации активизируют поддержку.

²³ D-Group.Social, Благосфера, 2019.

Подобного рода знания являются наиболее прикладными, эффект от их применения можно оценить быстрее и проще, не используя дополнительные аналитические инструменты. Если эффект от обучения аналитической грамотности может быть отложенным, то эффект от скорректированной стратегии фандрайзинга заметен в режиме реального времени и исчисляется в финансовом эквиваленте.

Второй блок знаний, актуализированных в условиях самоизоляции, — это навыки использования **интернет-технологий**, позволяющие наладить удаленную работу и коммуникацию. Пандемия показала неизбежную необходимость перехода в онлайн и использования новых инструментов для работы в сети, организации работы коллектива. В ответ на этот вызов извне некоторые организации стали организовывать просветительские мероприятия для повышения IT-грамотности и менеджмента в новых условиях. Так, благотворительный фонд «Добрый город Петербург» организовал программу «Удаленка без боли», в рамках которой были как блоки по освоению технологических инструментов работы в формате онлайн, так и блоки по менеджменту команды и эмоциональной поддержке.

Помимо информирования о новых возможностях работы, продвигаются **новые стандарты** работы:

- ▶ открытость организаций (повышение прозрачности деятельности организаций, публикация отчетности, формирование чистой истории сборов);
- ▶ аналитическая грамотность и применение методов измерения поведения потенциальных и реальных получателей;
- ▶ оценка эффективности деятельности организации;
- ▶ безопасность (компьютерная безопасность, шифрование, защита персональных данных);
- ▶ внедрение культуры оценки рисков и снижения их значимости;
- ▶ этика работы в некоммерческом секторе.

Предложение по обучению организаций новым стандартам работы формируют скорее сами эксперты, крупные ресурсные центры, обладающие метазнанием о работе НКО в целом, которые видят возможные решения проблем, беспокоящих НКО, но на которые нет непосредственного запроса у сотрудников и руководителей. При изменении повестки, когда новое знание становится неотъемлемой нормой работы эффективной организации, направленной на устойчивое развитие, спрос на знание повышается.

Что касается этики работы в НКО, то это поле, где в настоящий момент нет единого мнения относительно необходимости создания четкого свода правил. Эта проблема зафиксирована в исследовании, проведенном Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ по заказу Благотворительного фонда «Социальный Навигатор»²⁴. Спрос на официальные знания, формализацию норм этического поведения в работе НКО недостаточно сформирован по разным причинам, в том числе из опасений репутационных потерь при «выносе сора из избы». Проблемы решаются в виде неформального, внутрисекторного обсуждения отдельных проблемных ситуаций. Есть спрос на такие «неявные знания».

²⁴ Скокова Ю., Краснопольская И., Корнеева И., 2020.

Территориальная (региональная) специфика рынка знаний

Существуют разные уровни, на которых реализуются информационные и образовательные программы.

- ▶ Федеральные (проводимые как на территории всей страны в виде офлайн-программ, так и онлайн-события и проекты, не имеющие привязки к конкретным территориальным образованиям, к примеру, Ежегодная конференция Форума доноров).
- ▶ Региональные (к примеру, «Школа тренеров некоммерческого сектора», реализуется на территории Удмуртской Республики).
- ▶ Местные, реализуемые ресурсными центрами, работающими в своем городе.

Стоит отметить наличие флагманских регионов обучения НКО, в которых основные ресурсные центры накопили большой объем экспертизы в сфере повышения квалификации сотрудников НКО за последние 20 и более лет: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Архангельск, Пермь.

Существует своеобразная асимметрия: региональные ресурсные центры имеют меньше ресурсов и предоставляют меньший ассортимент услуг. При этом опыт столичных центров не является панацеей для всей страны и может быть малоприменим в условиях другого набора ресурсов в отдаленных регионах, и редкие выездные мероприятия, реализуемые для региональных НКО, воспринимаются как «гастроли». Местными инфраструктурными организациями эксперты из Москвы иногда воспринимаются как конкуренты, а не партнеры.

Визиты столичных лекторов зачастую не имеют менторского, коучингового сопровождения, у слушателей нет возможности дать обратную связь относительно полезности материалов. Приезжие лекторы выдают больше теоретической информации, обобщающей отдельные знания. Это абстрактные сведения, которые могут содержать описание принципов работы некоммерческого сектора или отдельных организаций в нем, но декомпозировать это знание до уровня, необходимого начинающим НКО, довольно сложно. Как итог — единое понятийное поле не создается, не всегда получается применить информацию на практике. В последнее время, особенно в период пандемии, происходит замена офлайн-мероприятий столичных экспертов, посещающих другие города, на онлайн-форматы, где условно стираются региональные границы и вся страна становится единым коммуникативным полем. Но применение полученной информации, сведений все равно проводится в уникальных условиях отдельных регионов, где может сохраняться диспропорция в различных ресурсах.

Столичные же эксперты отмечают разную степень подготовки региональных НКО.



Но уровень у них (ресурсные центры в регионах страны — прим.) очень разный, мы видели и такие варианты, когда поддержка ограничивалась предоставлением канцелярских товаров или принтера, бухгалтерскими и юридическими консультациями. Это не для развития, это рука помощи тем, у кого совсем ничего не получается. (Ф. Мухомеджан, директор благотворительного фонда «Искусство, наука и спорт»)²⁵.

²⁵ Быкова, А., 2020.

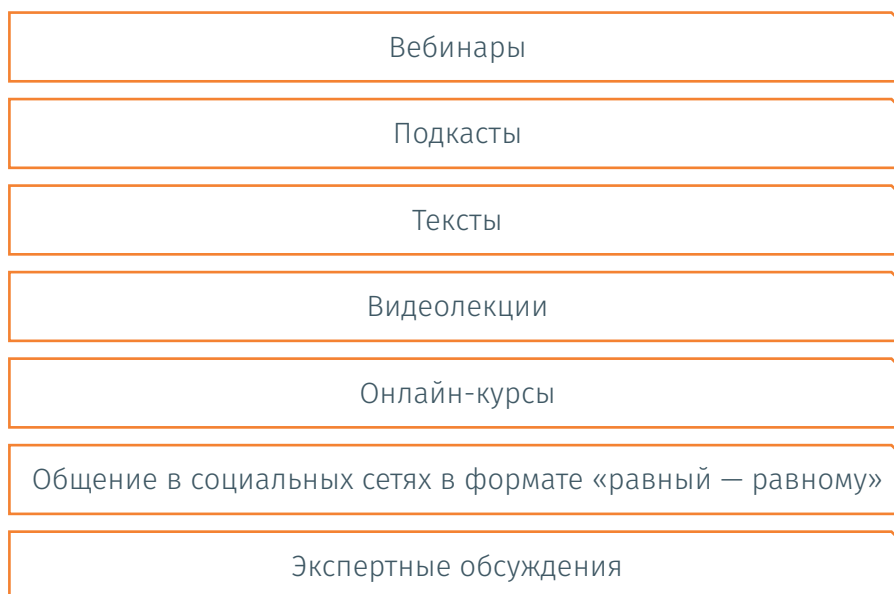
Дополнительно встает вопрос конкуренции столичных и региональных ресурсных центров НКО, которые не всегда вступают в полноправные партнерства. Конечно, существуют коллаборации различных организаций, к примеру, проект «Кухня НКО» объединяет авторов из разных городов и стран, но имеющиеся примеры фиксируют только успешные факты налаживания контактов, в то время как в публичном поле невозможно увидеть результаты неудавшихся партнерств.

Форматы и каналы доставки оказываемых услуг

Классификация форматов происходит по основанию выбранных коммуникаций: онлайн или офлайн. Здесь стоит отметить, что существуют гибридные формы обучения, когда в одном проекте сочетается несколько форматов передачи знаний.

После оценки предложения на рынке информационных ресурсов можно выделить следующие виды активностей в онлайн. Они были определены по итогам мониторинга экосистемы информационных услуг и продуктов для НКО: анализа предложений на сайтах различных организаций, при анализе экспертных интервью и наблюдений в социальных сетях.

Рисунок 11. Виды активностей в онлайн-формате



Перечисленные форматы стали уже привычны для участников НКО и за время самоизоляции весной 2020 года получили большую популярность, когда многие форматы офлайн-коммуникаций стали недоступны и начался бум онлайн-обучения.

Оценить размеры аудитории онлайн-продуктов для НКО довольно сложно, поскольку статистика использования ресурсов не консолидирована. Однако на примере онлайн-платформы для проведения курсов появилась возможность оценить популярность специализированных для НКО продуктов.

ЦРНО совместно с благотворительным фондом «Добрый город Петербург» создал проект, включающий несколько программ в онлайн-формате, доступных для посетителей на постоянной основе. Его цель — повышение квалификации сотрудников НКО. На 11 курсах на начало ноября 2020 года существует порядка 30,5 тысячи регистра-

ций, при этом выпущено 3,6 тысячи сертификатов, конверсия составляет около 12% и большая часть зарегистрировавшихся не прошла курс полностью.

Стоит отметить отличие в тенденциях развития рынка информационных услуг от глобального рынка вневузовского образования: такой формат, как игры и симуляторы, практически не представлен. Имеющиеся продукты редки и могут быть отдаленно отнесены к некоммерческому социально ориентированному сектору. Как, к примеру, симуляция роли мэра города. В целом это связывается с высокой стоимостью производства подобного продукта и необходимостью обращаться к сторонним специалистам, поскольку создание онлайн-игр предполагает работу целой команды специалистов.

Создание информационных чат-ботов пока также не получает широкого распространения.

Рисунок 12. Виды активностей в офлайн-формате



Наличие обратной связи подразумевает дополнительный уровень обработки информации и ее более тщательную проработку, происходит проверка усвоения знаний, что помогает быстрее внедрить знания в практическую деятельность организации.

На период с марта по ноябрь 2020 года предложение обучающих программ в формате офлайн значительно сократилось, что объясняется ограничениями на проведение массовых мероприятий. Однако стоит отметить один формат, получивший небольшое распространение во времена ограничений, это стажировки — например, стажировки в «Благосфере». Кроме того, стажировки трансформируются и в цифровой формат, как, например, в Благотворительном фонде Владимира Потанина.

Игры также мало популярны в качестве формата передачи знаний. Удалось обнаружить одну настольную игру для сотрудников НКО, но она не получила широкой популярности. Проведение игр подразумевает скорее промежуточную роль при тимбилдинге или фасилитации, нежели главенствующую.

Форматы имеют различную степень ориентации на внедрение знаний в жизнь. При проведении мероприятий, рассчитанных на широкую аудиторию, есть риски излишней формализации и потери контакта с аудиторией, когда передача информации происходит неэффективно. Фактором, указывающим на неэффективность коммуникаций при офлайн-формате, является повышенная активность обсуждений «в кулуарах», большая, нежели при обсуждении программных выступлений.

Форматы, предполагающие не только передачу информации, но и ее применение, являются более эффективными с точки зрения экспертов. Этот принцип зафиксирован Эдгаром Дейлом в «конусе обучения»²⁶, где показано, что наименее эффективный способ — простое прочтение информации, когда усваивается порядка 10% знания, а наиболее эффективно — применение знаний на практике и обучение этим знаниям других. При этом у основания пирамиды знания приобретают наименьший уровень абстракции, повышается конкретизация знания.

Из информации, производимой специально для некоммерческого сектора, можно выделить три категории. Данная классификация разработана по итогам мониторинга предложений на рынке информационных ресурсов.

Эксперты отмечают рост интереса к помогающим практикам для повышения эффективности работы организаций в так называемый постпандемический период. Менторы и коучи могут восприниматься участниками сектора как источники директивной работы с появившимися проблемами. Наиболее актуальны запросы на менторство в сфере повышения устойчивости, адаптации системы фандрайзинга, SMM.

Ментор по фандрайзингу Анастасия Ложкина отмечает, что актуальность коучинга вызвана своеобразным плато в обучении НКО: при большом количестве открытых обучающих материалов существуют сложности с их внедрением, бурного развития сектора не происходит²⁷. Поддержка внешнего специалиста призвана устранить «пробуксовывание» в развитии и повысить эффективность работы, темпы внедряемых знаний и новых технологий.

Также существует практика привлечения тренеров для решения конкретных проблем НКО, научения конкретным практикам их разрешения.



Основная цель тренера — не вывести человека на эмоции, а дать возможность попрактиковаться или понять, как работает тот или иной механизм. И упражнения, которые он подбирает для работы с аудиторией, — это инструменты решения определенной задачи, когда участник отрабатывает тот или иной навык или получает возможность с другой стороны посмотреть на предмет обсуждения²⁸.

Особенность подхода тренера заключается в сочетании опыта работы в некоммерческих организациях и знания инструментов фасилитации, но такой формат воздействует на точечные «боли» организаций и без системного решения проблем внутри организации будет менее эффективен.

²⁶ Dale, Rinehart and Winston, 1969.

²⁷ Хорькова, М., 2020.

²⁸ Рябчикова, А.А., 2019.

В целом выбор того или иного канала определяется рядом факторов, например:

- ▶ специфика области знаний;
- ▶ степень формализации, определенности, структурированности знаний;
- ▶ активная/пассивная роль получателя знаний в процессе «доставки» знаний;
- ▶ доступность знаний;
- ▶ личные предпочтения, возможности, наличие ресурсов у получателя знаний, степень оформленности его запроса к нужным знаниям;
- ▶ наличие обратной связи;
- ▶ позиция эксперта (сверху вниз или на равных) и т. п.

Классификация по доступности знаний

Классифицировать услуги здесь можно по двум дополнительным основаниям: условия доступа и наличие оплаты.

Условия доступа

- ▶ Открытый набор всех желающих.
- ▶ Набор с формальными ограничениями (подтвержденная принадлежность к некоммерческой организации, ограниченная сфера деятельности организации, территориальная принадлежность и т. д.).
- ▶ Набор с предварительным тестированием по разработанному организаторами образцу.
- ▶ Набор на конкурсной основе и ограничениями по уровню подготовки.

Есть предположение, что усложнение доступа к информационным ресурсам пропорционально повышению глубины предлагаемых знаний. И если простые ресурсы можно получить без предварительной серьезной подготовки, то более сложные блоки знаний требуют определенного опыта и навыков, на основе которых применение будет действительно результативным, а не формальным.

Также стоит отметить, что доступность знаний достигается за счет публикации материалов тематических встреч, лекций и семинаров, в то время как отчеты о проведении мероприятий не дают возможности ознакомиться с прошедшим событием и остаются неприменимыми в работе.

Стоимость информационных услуг и продуктов для представителей НКО

Бесплатные услуги и продукты. На данный момент на рынке преобладают бесплатные для представителей НКО продукты. Сложилось довольно устойчивое представление, что обучение для НКО должно быть именно бесплатным.



Рынка не возникает, когда и труд бесплатный, и профессиональное развитие бесплатное, и конференции бесплатные. (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

Однако эта практика имеет и негативную сторону: самооценку услуг для обучаемых падает, нет финансовой мотивации применять информацию на практике и доходить до конца в обучающих курсах. Для игроков рынка снижается мотивация конкурировать за качество производимых услуг и продуктов, ведь цена товара или услуги должна соответствовать полученному содержанию, иначе у потребителя возникнут вопросы относительно добросовестности поставщика. На данный момент открытые источники, предлагающие бесплатные информационные ресурсы, не связаны с потребителями обязательствами, и потребители свободны потреблять или не потреблять предлагаемые ресурсы.

При этом стоит понимать, что производство информации не является абсолютно бесплатным, расходы на него несут другие стороны и доноры, считающие необходимым оказывать поддержку некоммерческим организациям.

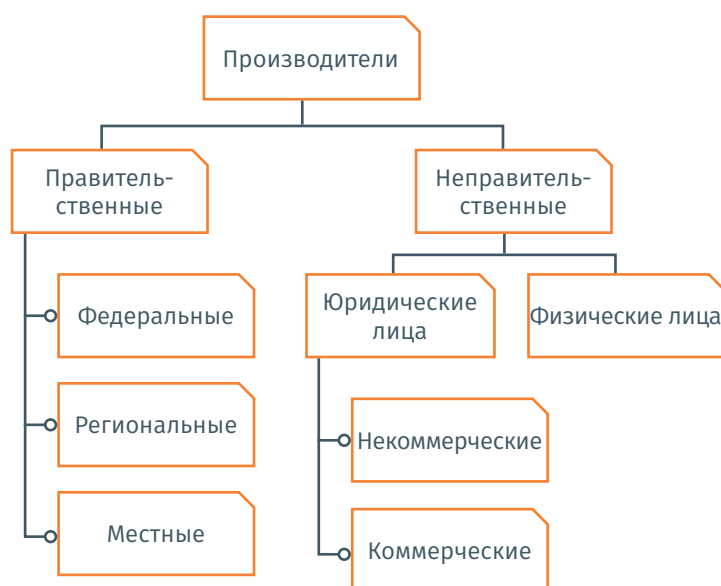
Платные услуги. Количество платных услуг для НКО сегодня гораздо меньше, чаще всего они представляют собой доступ к эксклюзивной информации или персональные консультации, менторство.

Платные услуги для НКО также предоставляются частными организациями. В данном случае есть возможность оценить отзывы об организации и сведения о стоимости обучения. Одна из организаций — [ЦНТИ-Прогресс](#), предоставляющая различные услуги по обучению сотрудников НКО. На настоящий момент есть предложение по обучению бухгалтерскому учету (проводится с 2011 года) и управлению. При этом конкретной специализации на обучении НКО у организации нет, предлагаются курсы по различным направлениям: от легкой промышленности и строительства до информационной безопасности.

Платные услуги, предоставляемые НКО, мало конкурируют с теми, которые также на платной основе предоставляют организации, не специализирующиеся на поддержке НКО, так как НКО и ресурсные центры предоставляют более специализированную информацию с учетом особенностей работы подобных организаций. Фактически платные услуги оказываются чаще всего в виде консультаций по конкретным вопросам (например, ЦРНО оказывает платные консультации по темам: юридическое сопровождение НКО, консультации по ведению бухгалтерского учета и документооборота, фандрайзингу, управлению НКО и др.) сопровождения и проведения длительных курсов обучения сотрудников НКО (к примеру, 10-месячный курс [«Опытным путем»](#) от Фонда «Нужна помощь») со стоимостью, сравнимой с годичным обучением в вузе.

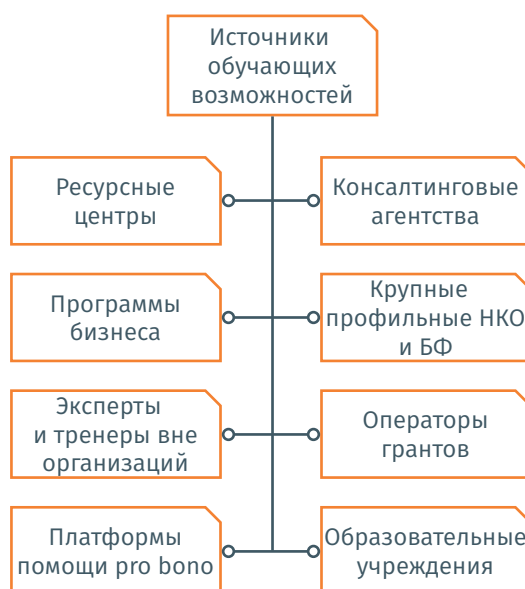
5.3. СУБЪЕКТЫ, ПРОИЗВОДЯЩИЕ И РАСПРОСТРАНЯЮЩИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ НКО

Центры производства знаний являются довольно разнородными, имеют свои особенности, достоинства и недостатки. Для того чтобы описать это гетерогенное поле, необходимо классифицировать ресурсы и рассмотреть их характеристики. Данные классификации были созданы, опираясь на анализ рынка и имеющиеся источники (экспертные интервью, исследования и публичные данные).

Рисунок 13. Производители сведений и данных по форме принадлежности

Под сведениями и данными здесь понимается необработанная информация, которая также может использоваться представителями НКО при принятии управленческих решений. В эту категорию входят в том числе данные статистики, публикуемой государственными органами на различных уровнях, а также статистика и аналитика, производимая как организациями (количество благополучателей, частота обращений, размеры пожертвований), так и отдельными людьми (пользовательская статистика), а также законодательные акты.

Далее рассмотрим классификацию поставщиков информации и данных.

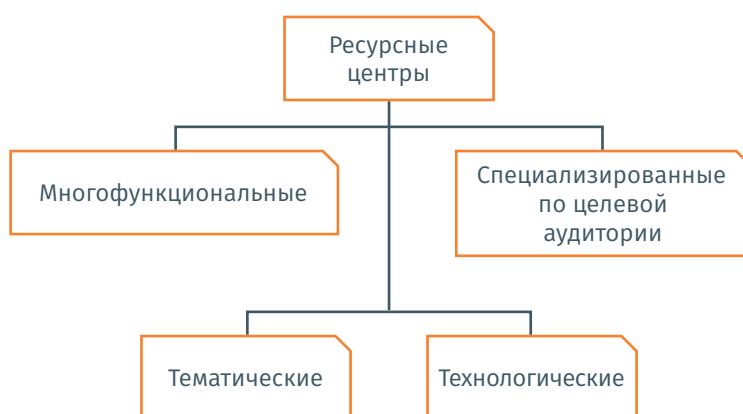
Рисунок 14. Источники обучающих возможностей для НКО

Ресурсные центры НКО

Ресурсный центр НКО — «организация, оказывающая информационную, консультационную, образовательную, организационную и иную ресурсную поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям, содействующая внедрению в их деятельность новых социальных и управленческих технологий, а также формированию среды, способствующей формированию, развитию и деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций»²⁹. Это определение, предоставленное Министерством экономического развития, фиксирует направления деятельности ресурсного центра (сокращенно РЦ), однако на данный момент подобные функции выполняют организации различных форм и направлений, не имеющие официального определения как ресурсный центр. В связи с этим в обзоре под ресурсными центрами будут восприниматься те, которые имеют такое самоназвание.

Сами ресурсные центры могут обладать определенной специализацией или позиционировать себя как многопрофильный центр³⁰.

Рисунок 15. Классификация специализации ресурсных центров НКО

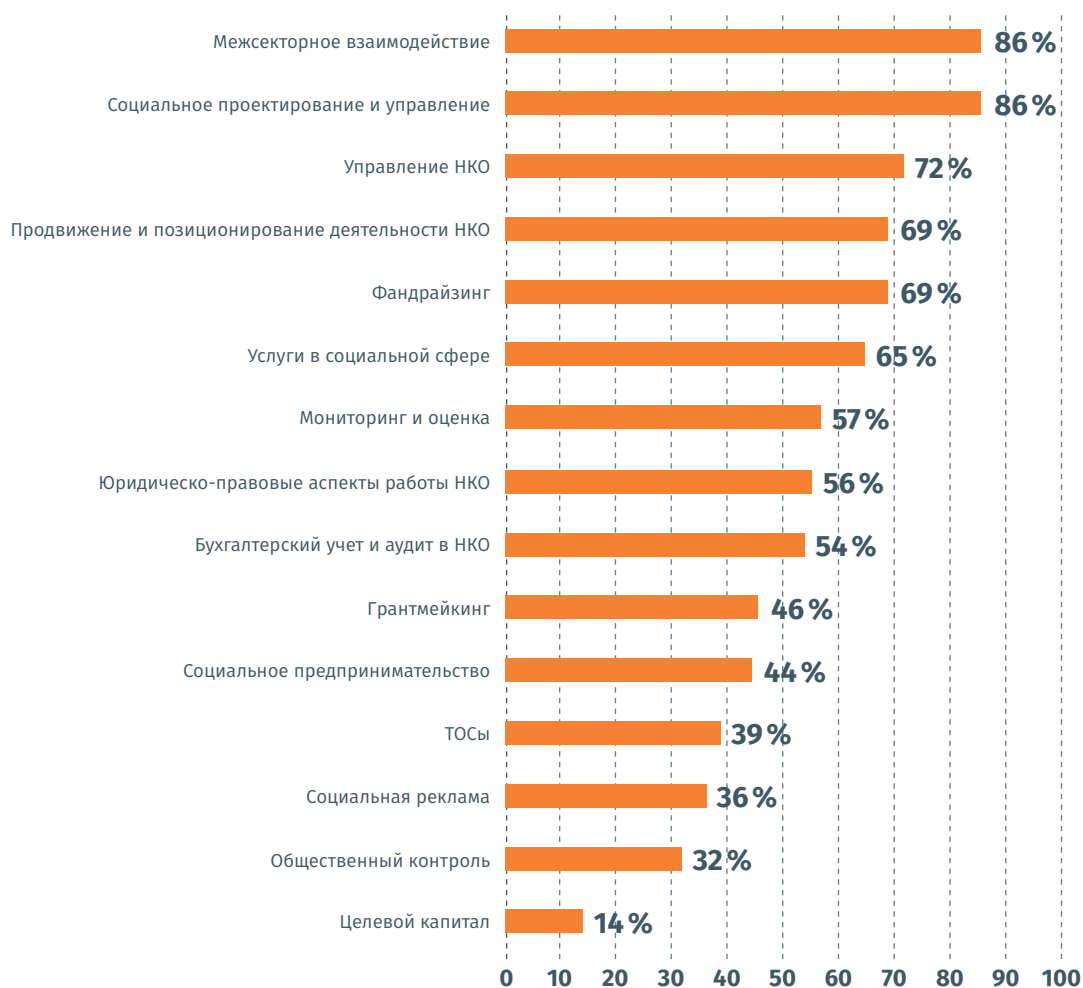


По данным исследования, проведенного ресурсным центром «Гарант»³¹, в котором приняли участие 72 инфраструктурные организации, удалось получить следующее тематическое разделение в деятельности РЦ:

²⁹ Письмо Минэкономразвития России от 30.09.2016 № 29850-ОФ/Д01 и «Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций».

³⁰ Михайлова, М., 2018.

³¹ Там же.

Рисунок 16. Ключевые направления работы ресурсных центров

Формирование повестки реализуемых информационных проектов ресурсных центров происходит по нескольким сценариям.

1. Работа по запросу. Чаще всего это проведение консультаций или формирование новых образовательных и просветительских мероприятий, лекториев и вебинаров. Запросы фиксируются как в процессе работы, так и за счет проведения исследований потребностей целевых аудиторий.
2. Производство услуг в соответствии с требованиями времени.
3. Производство услуг и информационных продуктов в соответствии с собственной экспертной позицией и способностью прогнозировать, какие ресурсы и инструменты будут актуальны для развития сектора при выявлении лакунов в образовательном поле.

Клиентами ресурсных центров становятся не только НКО, но и бизнес, органы власти, активные граждане и органы самоуправления. Таким образом, РЦ становятся «точками сборки» и центрами коммуникации различных групп, удовлетворения взаимных потребностей.

Информационная и обучающая деятельность ресурсных центров строится по следующим направлениям:

1. Разработка методологии проведения мероприятий и программ по развитию НКО. Существует сложность в определении авторства методики, когда она «уходит в народ». В исследовании был приведен пример идеи «Ярмарки НКО», которая была впервые апробирована новосибирским СЦПОИ в 1996–1997 годы. Методологии разрабатываются от этапа идеи до обучения других организаций через апробирование на себе. Ресурсные центры отработывают новые механизмы и методики, в том числе конкурсных механизмов финансирования.
2. Обучение тренеров, зачастую с передачей тренингов под ключ.
3. Консультирование по конкретным практическим вопросам. Выпуск журналов, пособий. Новосибирский СЦПОИ до 2015 года осуществлял выпуск журнала «Эффект присутствия».
4. Создание библиотек полезных материалов (к примеру, материалы Центра развития некоммерческих организаций Санкт-Петербурга, библиотеки Центра ГРАНИ и Архангельского центра социальных технологий «Гарант»). При этом накопление материалов может происходить через ссылки на информацию, предоставляемую другими организациями в формате «перепостов».
5. Разработка и проведение грантовых конкурсов, которые могут реализовать ресурсные центры и инфраструктурные организации. **Обучение** по этому направлению организует, к примеру, Центр «Гарант».
6. Координация мелких организаций для масштабных задач, передачи стратегии развития третьего сектора в России, обеспечение коммуникации между НКО горизонтально и между НКО и государством вертикально. Ресурсные центры являются точками повышения доверия к деятельности некоммерческого сектора. Развивают партнерства, способствуют развитию коалиций.
7. Проведение исследований.

Ресурсные центры сталкиваются с определенными проблемами при работе: это оценка эффективности по количеству, а не качеству оказанных услуг, недостаток средств на привлечение и удержание высококвалифицированных кадров, ограниченность финансирования и ожидание мгновенных результатов, ограниченные возможности стажировок для все большего наращивания знаний о передовых технологиях³².

В целом ресурсные центры не создают единой сети³³ и представляют собой гетерогенное поле. Некрупные региональные ресурсные центры зачастую отличаются непрозрачностью, отсутствием отчетности или фрагментарными данными о работе центра. Эти факторы затрудняют оценку предоставляемых услуг, поскольку для полного понимания качества и содержания услуги ее необходимо получить лично.

Благотворительные фонды

Крупные благотворительные фонды также выполняют функции инфраструктурных организаций, производящих широкий спектр информационных и образовательных услуг. Особенностью программ, реализуемых благотворительными фондами, является более системное предложение обучающих продуктов, предоставление целевых

³² Михайлова, М., 2018.

³³ Seldon.News, 2020.

программ. Например, программа повышения квалификации «Стратегия создания и развития фондов целевых капиталов», реализуемая Благотворительным фондом Владимира Потанина в партнерстве с Московской школой управления СКОЛКОВО или «Московская школа профессиональной филантропии» для руководителей НКО, реализуемая фондом «Друзья» при поддержке ВШЭ и компании Ernst&Young.

Активные НКО

Некоммерческие организации, формально не являющиеся ресурсными центрами, также производят знания для НКО. Здесь можно выделить несколько подвидов таких организаций:

1. Организации, сосредоточенные на обучении для НКО. К примеру, образовательный веб-проект Kislorod.io предлагает обучающие материалы (карточки, подкасты и др.), вебинары по вопросам, актуальным для развития НКО и гражданских активистов. В числе прочих — по коммуникациям (PR, проведение мероприятий, фандрайзинг), а также «антикурс» из пяти разделов по вопросам управления командой в НКО.

АНО «Девелопмент-групп» также реализует широкий спектр программ и проектов для сотрудников и руководителей НКО с целью обучения новым навыкам и знаниям. При этом организация предлагает длительные обучающие курсы с сопровождением участников и четкой организацией системы передаваемых знаний в отличие от тех центров производства информации, которые выпускают отдельные материалы по различным темам.

2. Организации, достигшие высокого уровня профессионализма в своей предметной сфере и передающие свои наработки другим. К примеру, в сфере поддержки и реабилитации людей с психическими нарушениями делятся лучшими практиками и являются флагманскими центрами «Центр лечебной педагогики» и центр «Наш солнечный мир». По другим направлениям чаще всего также есть наиболее крупные организации, которые, достигнув высокого уровня развития, начинают оказывать помощь не только своим подопечным, но и другим фондам, НКО, решающим схожие социальные проблемы.
3. Объединения некоммерческих организаций и профессионалов сектора. Ассоциация социально ориентированных некоммерческих организаций «Благотворительное собрание «Все вместе» объединяет благотворительные фонды, общественные организации и движения, созданные по инициативе граждан. В декабре 2019 года стартовал новый проект Ассоциации по поддержке социального волонтерства «Ресурс добра», призванный решить проблему эмоционального выгорания участников НКО.
4. Медиа и информационные агентства. Центр «Благосфера» предлагает широкий спектр материалов по теме деятельности НКО за счет предоставления собственной площадки для выступления внешних экспертов, благодаря чему собрался обширный список записей встреч на youtube-канале организации. Вебинары Агентства социальной информации (АСИ) также стали источником обучающего контента для сотрудников НКО, который АСИ поставляет помимо новостей в секторе НКО.

Однако есть «слепые зоны» благотворительности и поддержки со стороны НКО, в которых эффективность работы с благополучателями ниже, чем в других странах или

же по другим направлениям по России. «Слепые» зоны — это алкоголизм, наркомания, болезни сердца, туберкулез, ВИЧ, согласно исследованию фонда «Друзья»³⁴. Уровень смертности от перечисленных заболеваний в России достаточно высок и является национальной проблемой. Здесь **фонд «Друзья»** выступил в качестве организации, поддерживающей направления, которые сами не справляются с нагрузкой. Распространение опыта и лучших практик не решает всей проблемы, поэтому горизонтальная взаимопомощь различных НКО одной и той же направленности менее эффективна без дополнительного обучения.

Работать со своеобразными «слепыми», проблемными зонами помогает проект **«Если быть точным»**, который агрегирует данные по отдельным тематикам на территории всех субъектов страны.

Бизнес-организации

Крупные бизнес-организации и сообщества (к примеру, Deloitte, KPMG, ICF, Women's Leadership Forum), бизнес-школы (Московская школа управления СКОЛКОВО) также проводят образовательные программы и семинары, часто в сотрудничестве с НКО.

Здесь стоит отметить, что для бизнеса поддержка НКО может как осуществляться в виде временных проектов, так и быть системно встроенной в стратегию корпоративной социальной ответственности.

Часто рождаются проектные краткосрочные формы работы в формате консультаций или отдельных вебинаров. Бизнес передает инструменты и практики, не типичные для стандартной деятельности НКО, но не занимается встраиванием этого знания в канву уже существующих знаний для сектора. Таким же образом организуются однодневные мастер-классы по конкретной тематике, которая может быть не только по теме менеджмента, но и в технологической сфере. Так, к примеру, компания SAP совместно с «Теплицей социальных технологий» организовала четырехчасовую **мастерскую** по настройке сайта.

Более тонкую подстройку под особенности некоммерческого сектора способна обеспечить коллаборация с инфраструктурными организациями, работающими для НКО и уже изучившими потребности и уровень навыков представителей НКО.

При этом возникают серьезные вопросы, не «убивают» ли бизнес-инструменты сути НКО? В социальной сфере работает другая финансовая модель: финансы здесь не главная цель, а ресурс для достижения социального эффекта.

Образовательные учреждения и университеты

Университетских программ для представителей НКО не так много, из наиболее подходящих широкому профилю работы в НКО существуют магистерские программы: например, **«Коммуникации в государственных структурах и НКО»** (ВШЭ). Отдельно существуют программы дополнительного образования, к примеру, **учебный курс «Менеджер местного сообщества»** (ВШЭ). В партнерстве с Правительством Москвы в ВШЭ был создан курс **«Прикладные исследования и работа с данными для НКО»**. В регионах в 2019 году стартовали бесплатные для НКО курсы «Инновации в сфере управления НКО» и «Экономика НКО» в ЯрГУ имени П. Г. Демидова³⁵.

³⁴ ТАСС, 2020.

³⁵ Агентство социальной информации, 2019.

В этих и других вузах существуют отдельные предметы, курсы и блоки дисциплин, затрагивающих особенности работы в НКО, но подобный формат не подходит для сотрудников НКО, которые не могут включиться в долговременное и многолетнее обучение по вузовской программе.

Однако, как показывает исследование предложений, актуальных в 2012 году, университетские программы образования подобного рода, указанные в сборнике Агентства социальной информации³⁶, по неизвестным причинам были вскоре закрыты.

Существуют недостатки как в образовании вузов для НКО, так и в обучении внутри сектора. Академическое образование испытывает трудности в синхронизации с быстроразвивающимся некоммерческим сектором, а публичные выступления практиков зачастую являются трансляцией опыта без перевода его в вид концепции или теории³⁷. При этом со стороны НКО в социальных сетях прозвучал запрос на развитие прикладной гуманитарной науки, которая имела бы формализованную базу вузовского образования, но дополнялась практическими знаниями и навыками для работы в НКО.

С другой стороны, развитие университетского образования для НКО и создание профессионального стандарта «менеджера НКО» могут положительно сказаться на укреплении сектора. Предприниматель, филантроп, соучредитель Школы профессий будущего «КрашПро» Гор Нахапетян отмечает, что отсутствие профильного образования для НКО уже не соответствует масштабам развития сектора³⁸. Развитие комплексных образовательных программ на основе вузов становится своеобразным запросом для дальнейшего развития сектора, в котором есть запрос на специалистов, готовых действовать стратегически и профессионально³⁹.

Но будет ли для НКО востребовано обучение в вузах? Очная магистерская программа, к примеру, занимает два года и предполагает дополнительную загруженность для работающего человека или отрыв от реализуемой практической работы.

Операторы грантов

Фонд президентских грантов и Правительство Москвы, организующие крупные грантовые конкурсы, также предоставляют услуги по консультации в сфере социального проектирования, организуют серии вебинаров и лекций, которые используются НКО не только при подготовке к конкурсам, но и в качестве руководств к проектированию своей деятельности. Такая же система разрабатывается при внедрении конкурсов грантов губернаторов в различных регионах страны.

Фонд президентских грантов создает вокруг себя инфраструктуру поддержки для НКО, подающих заявки на гранты, устраивая в том числе и выезды в регионы с организацией лекций и тренингов⁴⁰. Создана система поддержки «полного цикла»: подготовка к подаче заявки и обучение социальному проектированию, обучение заполнению отчетности по проекту и оценка проектов после их завершения.

³⁶ Шувалова, Н., 2012.

³⁷ Алмазова, Е., 2018.

³⁸ Романов, В., 2019.

³⁹ Ульянова, Е., 2019.

⁴⁰ Прыткова, В., 2019.

Реестр проектов на сайте Фонда президентских грантов используется НКО как инструмент бенчмаркинга: при формировании новых заявок на конкурсы и формировании проектов грантрайтеры сверяются с успешными проектами, получившими поддержку, и оценивают факторы успеха заявок. Неформально реестр проектов являлся агрегатором лучших практик (поддержанных проектов), теперь этот факт переведен в формальное основание, которое позволяет оценить проекты победителей как лучшие по стране. Так, 2 сентября 2020 года был опубликован список 100 лучших проектов, получивших поддержку в 2018 году⁴¹. Годом ранее были оценены лучшие проекты 2017 года.

Но поддержка Фонда имеет свои слабые стороны: выезды носят непостоянный характер и не создают системной работы с НКО на местах.

Здесь также стоит отметить более узкую сферу применимости знаний, поскольку нарабатываются навыки работы в зафиксированных рамках. Предоставляемые знания больше соответствуют проектному подходу, а не процессному, в рамках которого стабильно развивается вся организация. На сайте представлен перечень вебинаров по оформлению заявки, но деятельности НКО в целом уделен только один блок — описание особенностей налогообложения НКО.

Профессиональные ассоциации

Существует несколько профессиональных объединений, как, например, Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций, ассоциация «Юристы за гражданское общество». В их цели развития входит создание сообщества, выработка новых стандартов открытости и прозрачности НКО, проведение консультаций, встреч. При этом остается актуальной потребность в неформальном обсуждении важных вопросов развития сектора. Этому посвящены закрытые встречи Think&Drink Philanthropy Благотворительного фонда Владимира Потанина для экспертов и руководителей НКО.

Некоммерческие организации также упоминают в качестве ресурсов для работы и повышения эффективности те материалы, которые были предназначены для широкой аудитории. К примеру, во время пандемии COVID-19 стал актуален опыт перехода на удаленный формат работы, сформулированный сотрудником компании Skyeng: Методичка по переводу офиса на удаленную работу: пошаговый рецепт.

Платформы помощи экспертов НКО pro bono

В последнее время стали появляться организации, предоставляющие консультационные услуги в формате pro bono и публикующие отчеты о взаимодействии с НКО. Примеры платформ — проекты todogood и procharity. Аналогичный проект в сфере аналитики для некоммерческих организаций — конкурс молодых исследователей Research Got Talent, предоставивший в 2020 году в открытый доступ 16 исследований, проведенных для НКО различного профиля.

Неформальные каналы передачи информации

1. Закрытые сообщества для сотрудников НКО.

С развитием технологий стало возможным создание разнообразных диалогов и групп взаимопомощи НКО. На данный момент есть закрытые сообщества, где существуют строгие меры конфиденциальности и вступление исключительно по рекомендации кого-либо из действующих участников. Эти меры поддерживают сообщество и создают структуру коммуникаций «для своих».

⁴¹ Агентство социальной информации, 2020.

2. Неформальная коммуникация как форма обучения.

Еще одна неофициальная, но важная часть получения знаний — обучение посредством неформальных диалогов по рабочим вопросам.



Любой разговор, коммуникация — это знание, и чем более высокий уровень профессионализма сотрудников и организации, тем больше знания будут приобретать характер «равный — равному». (Экспертный опрос, О. Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина).

Неформальные обсуждения актуализируются, когда не существует официальных и формализованных источников, так произошло и в случае ограничительных мер в связи с пандемией COVID-19. Эксперты отмечают активизацию представителей некоммерческого сектора, обменивающихся своим опытом адаптации к сложившимся обстоятельствам.

5.4. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ПРОИЗВОДСТВА ЗНАНИЙ ДЛЯ НКО

По итогам проведенного анализа можно выделить следующие формулировки проблем в развитии спроса и предложения на рынке производства информационных и обучающих услуг для НКО.

1. Представители НКО на данный момент не выступают в виде единого заказчика информационных услуг и продуктов.
2. Бэкграунд сотрудников НКО может быть различным, и зачастую методы работы, традиционные для бизнес-структур, являются неактуальными для некоммерческих организаций. Это означает необходимость адаптации новичков к правилам и нормам НКО, передачу сложно вербализуемых концептов работы сектора.
3. На данный момент происходит только наращивание навыков отбора информационных продуктов и услуг.
4. Единой модели оценки качества производимых услуг со стороны НКО нет. Существует экспертное знание относительно того, что можно назвать «качественными» услугами, но самим НКО эта метапозиция недоступна.
5. Из-за нехватки дополнительных ресурсов для развития получение информации не означает внедрение полученных знаний, а имеющиеся ресурсы уходят на борьбу с возникающими проблемами внутри организации. В итоге создается замкнутый круг: оптимизация процессов внутри НКО невозможна из-за ограниченности и неправильного использования ресурсов, но нарастить эти ресурсы сложно без изначальных вложений в оптимизацию процессов.
6. Текучка кадров приводит к тому, что знания, полученные отдельными сотрудниками, не остаются в «базе» знаний организации.

7. Система целенаправленного поиска информации внутри организаций чаще всего не налажена, НКО потребляют информацию, которая «приходит», а не которая признается необходимой изнутри организации.
8. Индивидуальное обучение с менторским сопровождением остается одной из самых дорогих услуг, доступных небольшому количеству НКО.
9. Консультации внешних экспертов, не являющихся сотрудниками компании и не находящихся в тесной коммуникации с командой, не всегда используются на практике, поскольку внутри организаций складывается сложная система неформализованных правил и норм, которые не очевидны внешнему игроку. Также могут происходить конфликты ценностей и установок на работу: у тех, кто работает в организации или ей помогает, а также у консультантов, экспертов, тренеров.
10. На рынке не хватает систематизированных знаний и пакетных решений, предлагающих полный набор информации для сотрудников НКО, занимающих определенную позицию и выполняющих конкретный функционал. При отсутствии четких должностных инструкций сложно оценить, каким объемом знаний должен обладать сотрудник НКО, работающий эффективно, чтобы избегать ситуаций, когда формулировка запроса на знания максимально размыта.
11. Потребление информационных ресурсов также может иметь своеобразный терапевтический эффект. Это возможность провести неформальный бенчмаркинг и оценить свое положение в секторе как удовлетворительное, возможность принадлежать к группе.

Дополнительно можно определить следующие перспективы развития рынка.

1. Создание баз организаций, предоставляющих информационные ресурсы.
2. Формирование системы оценки предоставляемых данных.
3. Исследование потребностей НКО, системный сбор обратной связи о внедрении полученных знаний.
4. Формализация механизмов работы НКО для обеспечения более простого подбора образовательных продуктов и услуг, решающих проблемы организаций.
5. Объединение усилий университетов и опытных НКО для создания единых информационно-образовательных продуктов, сочетающих опыт практиков и создание общей теоретической базы для работы. На данный момент есть некоторые примеры успешных практик сотрудничества НКО и вузов, но создаваемые совместно программы и курсы по различным причинам не живут долго. Поэтому повышение эффективности совместной работы — перспектива для дальнейшей деятельности.

5.5. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. На текущий момент рынок информационных ресурсов для НКО является динамичным полем, реагирующим на изменяющиеся условия в обществе. Это показал в том числе рост предложения и спроса на знания о технологиях работы в онлайн-режиме в начале пандемии COVID-19 в марте-апреле 2020 года.

2. Данный рынок является довольно разрозненным, присутствует большое количество нестандартизированных, некаталогизированных и нецененных с позиции внешней экспертизы продуктов. С одной стороны, это дает возможность получить различные типы знаний в наиболее удобном формате, но с другой стороны, вызывает трудности для выбора и оценки качества предоставляемых услуг. Поставщики знаний не стремятся унифицировать производимые продукты. Зачастую новизна дизайна привлекает новые источники финансирования, в то время как само содержание может быть не уникальным для сектора.
3. Тематически информационные материалы неравномерно распределены: дублирование одних тем (проектный менеджмент как тема, по которой создано большое количество обучающих материалов во всех форматах) существует наравне с неполнотой других (тема GR недостаточно раскрыта, присутствуют только точечные мероприятия, недостаточно ресурсов, доступных к моментальному просмотру).
4. Рынок знаний для НКО является в большей части открытым и бесплатным для представителей НКО. Услуги оплачиваются государственными или частными структурами, поддерживающими развитие третьего сектора. Производимые для некоммерческого сектора знания в формате онлайн зачастую являются доступными для широкой аудитории без тщательной проверки принадлежности к некоммерческому сектору. Платные услуги также присутствуют, но в меньшем объеме.
5. Существует проблема оценки применимости и качества знаний, предоставляемых в открытом доступе, так как использование знаний не контролируется поставщиком знания и не рефлексировается его потребителем. Производство информации на рынке не регулируется, нет четких стандартов качества. Из этого вытекает риск для рядовых сотрудников НКО получить некачественный, устаревший информационный продукт.
6. Знания, сведения и данные, производимые для потребления НКО, не ограничиваются формальными образовательными и обучающими мероприятиями, но включают также широкий пул источников: от публикаций в СМИ до неформальных обсуждений между отдельными представителями НКО.
7. Знания, необходимые различным некоммерческим организациям, не сводятся к единому перечню, поскольку сами НКО представляют собой неоднородную массу, члены команд имеют разный бэкграунд и потребности для развития. В секторе успешно функционируют как организации с более чем 20-летним опытом, так и абсолютно новые. Потребление информации зависит от степени организационной зрелости, возраста НКО и навыков поиска информации, обращения с ней со стороны сотрудников.
8. Границы рынка знаний для НКО довольно размыты, здесь разведены понятия «знания, производимые для НКО», и «знания, потребляемые НКО». Знания, необходимые для повышения эффективности работы НКО производят не только организации, позиционирующие себя как ресурсные центры для НКО, но, например, и те, которые ориентированы, в первую очередь, на социальных предпринимателей. Если источник не предназначен для НКО, но содержит в открытом доступе знания, необходимые организации и ее сотрудникам, высока вероятность, что он будет включен в список используемых.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ЭКСПЕРТНЫЙ ОПРОС: ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ И СПИСОК ОПРОШЕННЫХ ЭКСПЕРТОВ

Опрос экспертов проводился в рамках первого этапа исследования и был реализован в формате полужформализованного онлайн-интервью. Пул экспертов формировался из числа руководителей НКО, предоставляющих услуги по производству и распространению знаний для сектора НКО, представителей экспертного сообщества. Первоначально было опрошено девять человек. В процессе проведения «полевой части» исследования (массовый опрос руководителей НКО и обследование НКО), при более глубоком погружении в тему проекта, было принято решение о целесообразности проведения еще одного экспертного интервью со специалистом, который занимается оценкой качества в секторе НКО (Южакова И. Ю.).

Таким образом, в анализ были включены материалы интервью следующих экспертов:

- ▶ **АКСЕНОВА Марина Анатольевна,**
Детский благотворительный фонд «Солнечный город», директор.
- ▶ **АЛЕЙНИЧЕНКО Эльвира Родионовна,**
Центр управления социальных инноваций GrantRafting, руководитель.
- ▶ **ГАРИНОВА Карина Алексеевна,**
Благотворительная организация «Ночлежка», руководитель проектов по распространению опыта.
- ▶ **КРИВЕНКОВ Сергей Владимирович,**
Проект «Университет КГИ», бывший заместитель руководителя по информационно-методической работе, специалист по онлайн-обучению НКО.
- ▶ **МИХАЙЛОВА Марина Евгеньевна,**
Центр социальных технологий «Гарант», директор.
- ▶ **ОРАЧЕВА Оксана Ивановна,**
Благотворительный фонд Владимира Потанина, генеральный директор.
- ▶ **ОРЛОВА Анна Валерьевна,**
Центр развития некоммерческих организаций⁴², председатель Правления.

⁴² Центр развития некоммерческих организаций внесен Минюстом РФ в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента (по состоянию на 24.05.2021).

- ▶ **ТОПОЛЕВА-СОЛДУНОВА Елена Андреевна,**
Агентство социальной информации, генеральный директор.
- ▶ **ШАДРИН Артем Евгеньевич,**
НИУ ВШЭ, старший директор по инновационной политике, директор института социально-экономического проектирования.
- ▶ **ЮЖАКОВА Илона Юрьевна,**
АНО Центр качества ОКНО, генеральный директор.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СПИСОК НКО, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ОБСЛЕДОВАНИИ (CASE-STUDIES)

	Орг.-прав. форма	Предметная область деятельности	Место присутствия / регистрации	Охват деятельности	Этап развития	Количество сотрудников	Бюджет и источники финансирования
1	Автономная некоммерческая организация	Охрана окружающей среды	Москва	Несколько регионов (16 субъектов РФ)	5–10 лет, 2015 г.	Штатных — 1. Внештатных — 2. Волонтеров — 30.	До 5 млн рублей в год. Гранты мэра
2	Фонд	Охрана окружающей среды	Москва	Несколько субъектов РФ	3–5 лет, 2016 г.	Штатных — 7. Внештатных — до 20 в год. Волонтеров — 3.	10–30 млн рублей в год. 20,6 млн рублей за 2019 год. ФПГ, пожертвования, коммерческая деятельность
3	Фонд	Развитие местных сообществ, поддержка и развитие НКО, образование и просвещение для НКО	Ижевск	Субъект РФ	1–3 года, 2017 г.	Штатных — 5. Внештатных — 8. Волонтеров — 30–40.	5–10 млн рублей в год. Бюджетные средства, пожертвования
4	Фонд	Здравоохранение, пропаганда ЗОЖ, трезвенническое просвещение	Якутск	Субъект РФ	10–20 лет, 2002 г.	Штатных — 2. Внештатных — 30. Волонтеров — до 50.	1–3 млн рублей в год. Гранты, пожертвования, региональные программы поддержки
5	Автономная некоммерческая организация	Культура, просветительство, общественная деятельность	Нижний Новгород	5 субъектов РФ	10–20 лет, 2002 г.	Штатных — 3. Внештатных — 15. Волонтеров — 30.	5–10 млн рублей в год. Гранты
6	Автономная некоммерческая организация	Городское благоустройство, просвещение, развитие местных сообществ	Калининград	Субъект РФ	5–10 лет, 2013 г.	Внештатных — 10. Волонтеров — 30–50.	До 5 млн рублей в год

	Орг.-прав. форма	Предметная область деятельности	Место присутствия / регистрации	Охват деятельности	Этап развития	Количество сотрудников	Бюджет и источники финансирования
7	Общественная организация	Социальная поддержка граждан	Калининград	Субъект РФ	5–10 лет, 2011 г.	Штатных — 1. Внештатных — 8. Волонтеров — 10.	До 5 млн рублей в год
8	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан, здравоохранение	Казань	Город	10–20 лет, 2007 г.	Штатных — 60.	Более 30 млн рублей в год. 33 млн рублей в 2019 году — физические лица, крупные предприятия
9	Общественная организация	Поддержка НКО, образование и просвещение для НКО, поддержка и развитие волонтерства	Кемерово	Субъект РФ	3–5 лет, 2016 г.	Штатных — 1. Внештатных — 5. Волонтеров — 5.	До 5 млн рублей в год. 3,4 млн рублей в 2018 году. Бюджетные средства, пожертвования от организаций, гранты, конкурсы
10	Фонд	Поддержка молодежи и детства, гражданско-патриотическое воспитание молодежи, поддержка и развитие НКО и волонтерства	Екатеринбург	Несколько субъектов РФ	10–20 лет, 2008 г.	Штатных — 4. Внештатных — 38. Волонтеров — 35.	До 5 млн рублей в год. Гранты, областной бюджет, благотворительные взносы и пожертвования, федеральный бюджет, доходы от собственной деятельности
11	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан, поддержка и развитие волонтерства	Кострома	Страна (52 субъекта РФ)	5–10 лет, 2015 г.	Штатных — 14. Внештатных — 4. Волонтеров — 45.	Более 30 млн рублей в год. Гранты, пожертвования
12	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан, поддержка детей, оставшихся без попечения родителей; детей	Пермь	Субъект РФ	5–10 лет, 2012 г.	Штатных — 26. Внештатных — 30. Волонтеров — 50.	10–30 млн рублей в год
13	Благотворительный фонд	Краудсорсинг, системное развитие благотворительности в России	Москва	Страна	5–10 лет, 2015 г.	Штатных — свыше 70. Волонтеров — 40.	Более 30 млн рублей в год

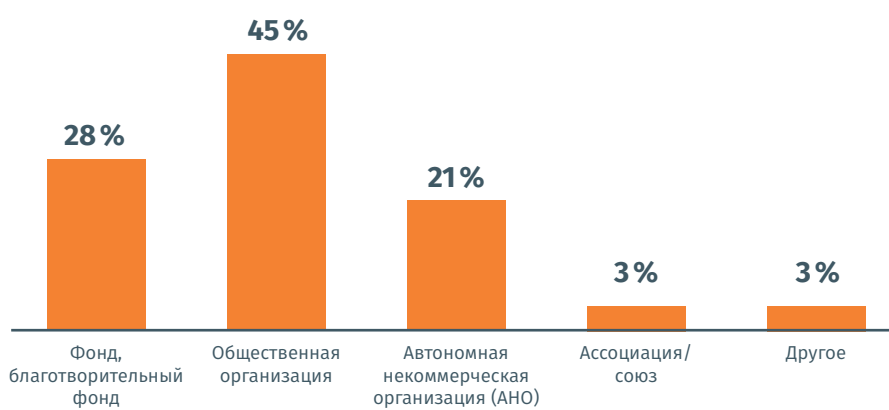
	Орг.-прав. форма	Предметная область деятельности	Место присутствия / регистрации	Охват деятельности	Этап развития	Количество сотрудников	Бюджет и источники финансирования
14	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан, поддержка и развитие волонтерства, поддержка людей с несовершеннолетним остеогенезом	Москва	Страна	5–10 лет, 2014 г.	Штатных — 4. Внештатных — 14. Волонтеров — 2–10.	Более 30 млн рублей в год. Пожертвования физлиц, юрлиц, гранты
15	Благотворительный фонд	Поддержка благотворительности и волонтерства	Санкт-Петербург	Город, страна (по некоторым проектам)	5–10 лет, 2011 г.	Штатных — 26. Внештатных — 14. Волонтеров — 150.	Более 30 млн рублей в год. Услуги, гранты
16	Благотворительный фонд	Защита животных	Владивосток	Город	5–10 лет, 2014 г.	Штатных — 1. Внештатных — 12. Волонтеров — 50.	5–10 млн рублей в год
17	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан, здравоохранение	Москва	Страна	3–5 лет, 2017 г.	Штатных — 17. Внештатных — 40. Волонтеров — 160.	5–10 млн рублей в год
18	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан	Москва	Страна	5–10 лет, 2012 г.	Штатных — 5. Внештатных — 2. Волонтеров — 40.	10–30 млн рублей в год
19	Унитарная некоммерческая организация	Охрана окружающей среды, охрана природного наследия	Москва	Несколько субъектов РФ	10–20 лет, 2004 г.	Штатных — 135.	Более 30 млн рублей в год
20	Автономная некоммерческая организация	Развитие культуры, развитие малых территорий	Деревня Кайкино Волосовского района Ленинградской обл.	Субъект РФ	10–20 лет, с 2010 г.	Штатных — 5. Внештатных — 4. Волонтеров — 10.	До 5 млн рублей в год. Гранты (президента, правительства области), коммерческая деятельность
21	Общественная организация	Образование и просвещение, культура и искусство, историческое наследие, досуг	Десногорск, Смоленская обл.	Город	Более 20 лет, 1989 г.	Штатных — 1. Внештатных — 1. Волонтеров — 15.	До 5 млн рублей в год. Субсидии

	Орг.-прав. форма	Предметная область деятельности	Место присутствия / регистрации	Охват деятельности	Этап развития	Количество сотрудников	Бюджет и источники финансирования
22	Фонд	Городское благоустройство, развитие местных сообществ. Поддержка и развитие волонтерства, культура и история	Смоленск	Город	1–3 года, 2018 г.	Штатных — 1. Внештатных — 3. Волонтеров — 6.	До 5 млн рублей в год
23	Автономная некоммерческая организация	Социальная поддержка граждан	Самара	Субъект РФ	1–3 года, 2018 г.	Штатных — 15. Волонтеров — 15	До 5 млн рублей в год
24	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан	Владимир	Город	5–10 лет, 2014 г.	Штатных — 4. Волонтеров — 300.	До 5 млн рублей в год. Фонд президентских грантов, субсидии от администрации Владимирской области, средства учредителей, бизнес
25	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан, социальное партнерство	Казань	Субъект РФ	10–20 лет, с 2006 г.	Штатных — 6. Волонтеров — 200.	Более 30 млн рублей в год. Поступления от юридических лиц (80 %) и от физических лиц, а также субсидии
26	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан	Санкт-Петербург	Люди со всей России, которые проходят лечение в клиниках Санкт-Петербурга	10–20 лет, 2002 г.	Штатных — 40.	Более 30 млн рублей в год
27	Общественная организация	Международное сотрудничество, развитие культуры	Чебоксары	Россия и зарубежные страны	Более 20 лет, 1992 г.	Штатных — 5. Волонтеров — 1000.	Нет данных
28	Общественная организация	Охрана исторической памяти	Екатеринбург	Субъект РФ	5–10 лет 2012 г.	Штатных — 7. Волонтеров — 1100.	5–10 млн рублей
29	Общественная организация	Защита прав, юридическая помощь	Новосибирск, крупные отделения — в Екатеринбурге, Челябинске	Несколько субъектов РФ и ближнее зарубежье	5–10 лет, 2012 г.	Добровольцы по всей стране (активисты работают в более чем ста городах)	Нет бюджета

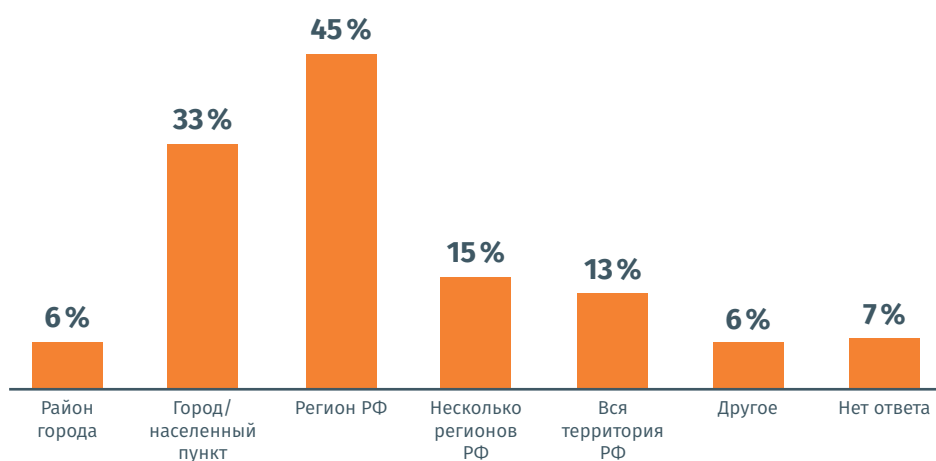
	Орг.-прав. форма	Предметная область деятельности	Место присутствия / регистрации	Охват деятельности	Этап развития	Количество сотрудников	Бюджет и источники финансирования
30	Общественная организация	Социальная поддержка незащищенных категорий граждан	Нижний Новгород	Субъект РФ	5 и старше	Штатных — 13. Внештатных — 2. Волонтеров — 380.	Благотворительность
31	Благотворительный фонд	Социальная поддержка граждан	Москва	Страна	5–10 лет, 2011 г.	Штатных — 50. Внештатных — 37. Волонтеров — более 20000.	Более 30 млн рублей в год. 286 млн рублей за 2019 год. Гранты, пожертвования, спонсорство, фандрайзинг

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАССИВА В РАМКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА НКО

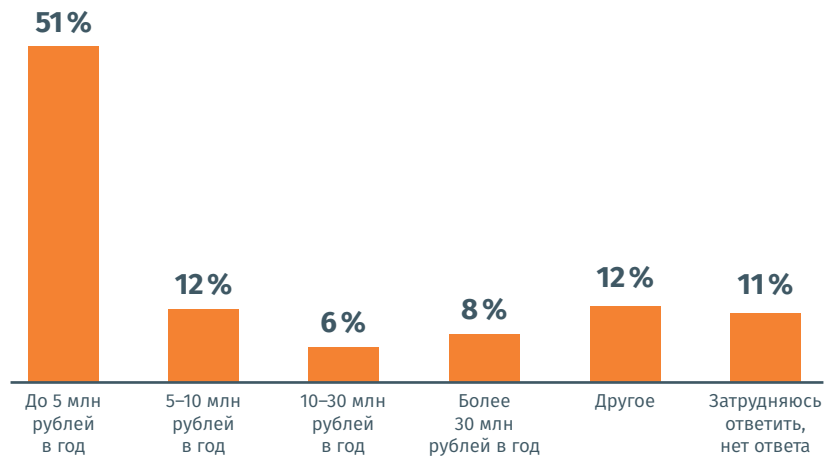
Какую организационно-правовую форму имеет Ваша организация?



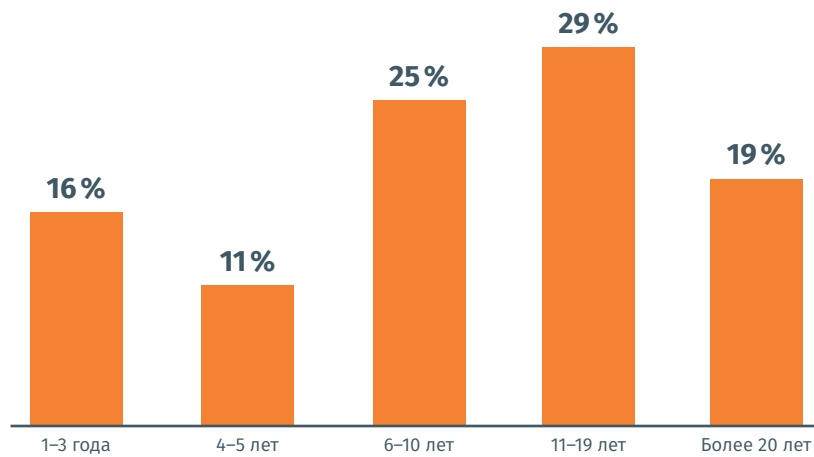
Уточните, пожалуйста, территориальный охват деятельности Вашей организации



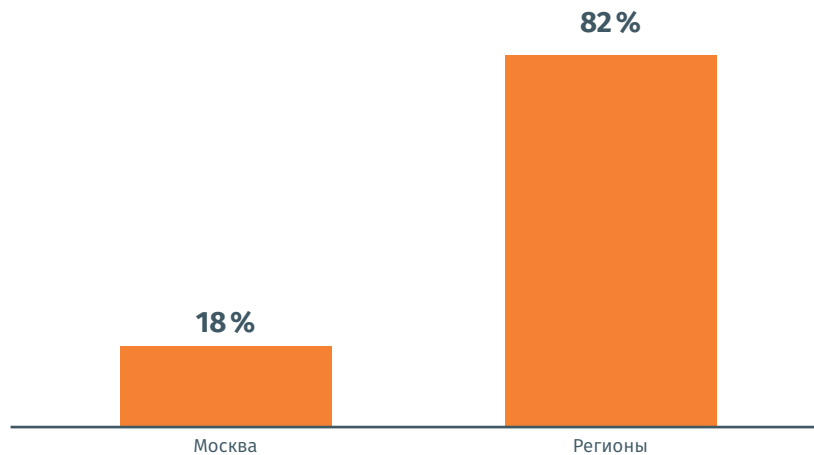
Оцените, пожалуйста, приблизительно бюджет Вашей НКО за последний год



Укажите возраст Вашей организации



Региональная специфика



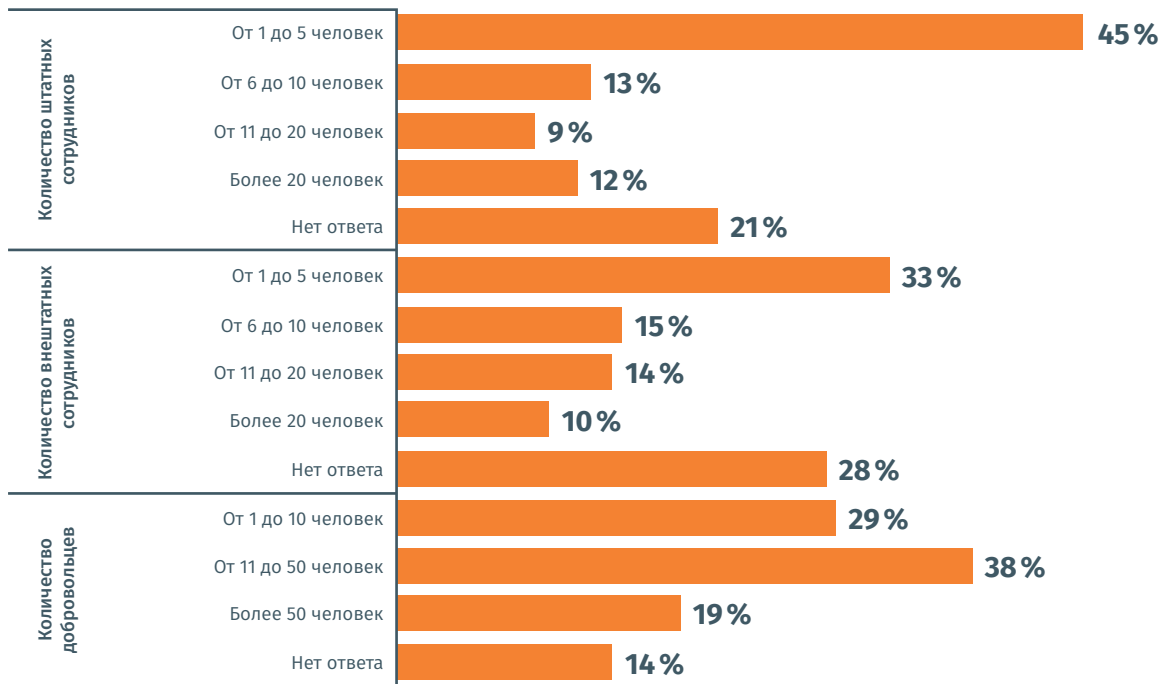
Место регистрации НКО (как указано респондентами). Всего — 290 НКО

Москва	52	Сыктывкар	2
Санкт-Петербург	15	Тверь	2
Иркутск	13	Благовещенск	1
Московская область	13	Брянск	1
Владимир	11	Брянская область	1
Нижний Новгород	11	Владикавказ	1
Казань	8	Воронеж	1
Екатеринбург	7	Калуга	1
Кемерово	7	Калужская область	1
Кострома	7	Кемеровская область	1
Смоленск	7	Кировская область	1
Ярославская область	7	Краснодарский край	1
Калининград	6	Липецк	1
Пермь	6	Мурманская область	1
Чебоксары	6	Новокузнецк	1
Орел	5	Омск	1
Петрозаводск	4	Оренбург	1
Самара	4	Пятигорск	1
Чувашская Республика	4	Республика Башкортостан	1
Барнаул	3	Республика Дагестан	1
Владивосток	3	Республика Ингушетия	1
Ижевск	3	Республика Карелия	1
Ленинградская область	3	Республика Саха (Якутия)	1
Нижегородская область	3	Республики Башкортостан	1
Новосибирск	3	Ростов-на-Дону	1
Ростовская область	3	Республика Северная Осетия — Алания	1
Смоленская область	3	Рязань	1
Хабаровск	3	Самарская область	1
Ярославль	3	Севастополь	1
Архангельск	2	Тамбов	1
Белгородская область	2	Томск	1
Великий Новгород	2	Тула	1
Владимирская область	2	Тюмень	1
Волгоград	2	Улан-Удэ	1
Вологодская область	2	Уфа	1
Курган	2	Хабаровский край	1
Муром	2	Челябинск	1
Новгородская область	2	Черкесск	1
Пенза	2	Элиста	1
Псков	2	Якутск	1
Суздаль	2	Ямало-Ненецкий автономный округ	1

Какими темами, проблемами занимается или какие направления деятельности развивает Ваша организация?



Количество привлекаемых сотрудников



ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Результаты аналитических исследований рынка информационных услуг для НКО

1. Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ». НКО и коронавирус: Остаться в живых. М., 2020. Текст: электронный. URL: <http://cafrussia.ru/staying-alive.html> (дата обращения: 27.08.2020).
2. Кухня НКО. #СПРАВИМСЯ. Результаты опроса НКО. СПб, 2020. Текст: электронный. URL: <https://ngokitchen.ru/spravimsya-rezultaty-oprosa-nko/> (дата обращения: 04.09.2020).
3. Миннигалева, Г. А. Обучение и повышение квалификации по вопросам деятельности негосударственных некоммерческих организаций. НИУ ВШЭ. М., 2016.
4. Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения. Исследование профессионального потенциала организаций гражданского общества в сфере защиты детства. Аналитический доклад. М., 2014. Текст: электронный. URL: <http://www.sirotstvo.ru/files/5414/%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%94%D0%9E%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%94.pdf> (дата обращения: 03.08.2020).
5. НП «ИНА-Центр», ООО «Процесс Консалтинг», МОФ СЦПОИ. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России. 2020. Текст: электронный. URL: <https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/01/Itogovyj-otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrov.pdf> (дата обращения: 21.08.2020).
6. Скокова, Ю., Краснопольская, И., Корнеева, И. Этика в работе НКО. Итоговые результаты исследования. Центр оценки общественных инициатив, Институт прикладных политических исследований НИУ ВШЭ по заказу Благотворительного фонда поддержки и развития социальных программ «Социальный навигатор». М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://www.hse.ru/data/2020/10/21/1374058889/%D0%AD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E%20%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%2021-10.pdf> (дата обращения: 19.08.2020).
7. Филантроп. Как обучение сотрудников НКО влияет на развитие третьего сектора России: результаты исследования. М., 2019. Текст: электронный. URL: <https://philanthropy.ru/analysis/2019/07/04/77887/> (дата обращения: 24.09.2020).

8. Якимец, В. Н. Состояние дел и проблемы обучения менеджменту НКО в России. 2008.
9. D-Group.Social, Благосфера. Исследование экосистемы обучения сотрудников российских некоммерческих организаций. М., 2019. Текст: электронный. URL: <http://pronko.d-group.ru/research> (дата обращения: 12.09.2020).
10. Rathi, D., Given, L. M., Forcier, R. Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices. Journal of Knowledge Management, Vol. 20. Issue: 1, 2016, p. 23–48.

Публикации в профильных изданиях и информационных ресурсах

1. Агентство социальной информации. Фонд президентских грантов объявил 100 лучших проектов 2018 года. Агентство социальной информации, М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2020/09/02/fpg-2018-god-top-luchshih-proektov/> (дата обращения: 02.09.2020).
2. Агентство социальной информации. Ярославские НКО бесплатно повысят свою квалификацию. Агентство социальной информации, 2019. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2019/11/15/yaroslavl-kursy-innovatsii-i-upravlenie-nko/> (дата обращения: 15.08.2020).
3. Алмазова, Е. Социальный инженер: почему важно вместе обучать менеджеров и сотрудников НКО. Агентство социальной информации, М., 2018. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2018/11/01/obuchenie-sotrudnikov-nko/> (дата обращения: 01.08.2020).
4. Быкова, А. Фатима Мухомеджан: «Мы открыли глаза НКО в регионах, что не только за счет денег можно двигаться вперед». Агентство социальной информации, М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/article/2020/08/24/fatima-muhomedzhan/> (дата обращения: 24.08.2020).
5. Гапоненко, А., Орлова, Т. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: Стратегии управления знаниями в некоммерческих организациях. Литагент «Экс-мо», 2011.
6. Григоращенко-Алиева, Н.М., Социальное предпринимательство в действии. Гражданский форум Кубани. Текст: электронный. URL: <http://nko.krasnodar.ru/?viewpoint=sotsial-noe-predprinimatel-stvo-v-dejstvii> (дата обращения: 11.08.2020).
7. Додонова, А. Особенности управления научно-техническими знаниями в некоммерческих организациях (на примере бизнес-инкубаторов и технопарков). Вестник Института экономики РАН. 2008.
8. Додонова, А. Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2009.

9. Загвоздкина, Е. Как жить третьему сектору: стратегии, ресурсы и отношения с государством. Агентство социальной информации, 2018. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2018/09/07/blagosfera-otkrytie-sezona-2/> (дата обращения: 02.09.2020).
10. Задорин, И., Зайцев Д., Климов И. Гражданское участие в России: картография проблем и решений. Политика № 1 (60), 2011. Текст: электронный. URL: http://politeia.ru/files/articles/rus/Politeia_Zadorin_Zaytsev_Klimov-2011-1.pdf (дата обращения: 11.09.2020).
11. Маслова, Л. Становление профессиональных компетенций руководителей и лидеров СОНКО Курганской области (по материалам социологического исследования). 2020. Текст: электронный. URL: https://vk.com/@rrc_kurgan-stanovlenie-professionalnyh-kompetencii-rukovoditelei-i-lid (дата обращения: 11.09.2020).
12. Мерсиянова, И. В., Якобсон Л.И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
13. Мерсиянова, И. В. Потребности НКО в обучении (по результатам исследования). 2011. Текст: электронный. URL: <https://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/09/Mersyanova.pdf> (дата обращения: 06.08.2020).
14. Мерсиянова, И.В. Профессия — менеджер некоммерческой организации. ЭСМ, 2011. Текст: электронный. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/35402176.html> (дата обращения: 10.09.2020).
15. Мерсиянова, И. В. Технологии в работе НКО: Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ. Презентация для вебинара «Новая реальность НКО: как технологии помогают в работе?». 2020.
16. Мильнер, Б. Концепция управления знаниями в современных организациях. Российский журнал менеджмента, 2003, № 1. Текст: электронный URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19137321.html> (дата обращения: 12.09.2020).
17. Министерство экономического развития Российской Федерации. Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Письмо от 30 сентября 2016 года № 29850-ОФ/Д01и. Текст: электронный. URL: <http://docs.cntd.ru/document/456052661> (дата обращения: 22.09.2020).
18. Михайлова, М. Ресурсные центры для НКО: возможности для развития и обмена успешными практиками. Архангельский центр социальных технологий «Гарант», 2018.
19. Полонская Л. Апокалипсис отменяется. Почему для некоммерческой организации важен профессионализм? Бизнес и Общество. М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://www.b-soc.ru/pppublikacii/apokalipsis-otmenyaetsya-pochemu-dlya-nekommercheskoj-organizaczii-vazhen-professionalizm/> (дата обращения: 20.09.2020).

20. Прыткова, В.. В Саранске пройдут тренинги Фонда президентских грантов. Известия Мордовии. 2019. Текст: электронный. URL: <https://izvmor.ru/novosti/obshchestvo/v-saranske-projdut-treningi-fonda-prezidentskikh-grantov> (дата обращения: 13.08.2020).
21. Романов, В. Эксперты призывают создать образовательные стандарты для НКО. Агентство социальной информации, 2019. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2019/06/13/obrazovatelnye-standarty-nko-peterburg-ekonomicheskij-forum/> (дата обращения: 13.09.2020).
22. Рыжкова, А. Алексей Сахаров: «После пандемии многие НКО закроются — и это не плохо». Агентство социальной информации. М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/article/2020/06/18/aleksej-saharov-intervyu/> (дата обращения: 18.08.2020).
23. Рябчикова, А.А. Тренер для НКО и его экологичность. Сеть ресурсных центров НКО ПФО, 2019. Текст: электронный. URL: <https://nko-pfo.ru/viewpoint/trener-dlya-nko-i-ego-ekologichnost-2> (дата обращения: 23.08.2020).
24. ТАСС. Фонд «Друзья» объявил о грантах на обучение для НКО из «слепых» зон благотворительности. ТАСС, М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://tass.ru/novosti-partnerov/8935915> (дата обращения: 10.09.2020).
25. Татарникова, К. Научи себя сам: обзор обучающих тренингов для НКО. Портал Милосердие.ru, М., 2019. Текст: электронный. URL: <https://www.miloserdie.ru/article/nauchi-sebya-sam-obzor-obuchayushhih-treningov-dlya-nko/> (дата обращения: 14.09.2020).
26. Ульянова Е. Диплом для НКО: будут ли университеты выпускать филантропов. Софья Черногорцева, руководитель МШПФ, о будущем образования для сотрудников НКО. Теплица социальных технологий. М., 2019. Текст: электронный. URL: <https://te-st.ru/2019/08/14/universities-for-philanthropists/> (дата обращения: 14.08.2020).
27. Хорькова, М. Тренды: коучинг, менторство и консалтинг в НКО. Агентство социальной информации, М., 2020. Текст: электронный. URL: <https://www.asi.org.ru/article/2020/09/02/kouching-v-nko/> (дата обращения: 02.09.2020).
28. Шувалова, Н. 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной? / Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. Общественная палата РФ, Агентство социальной информации, Microsoft, М., 2012. Текст: электронный. URL: <https://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/09/100.pdf> (дата обращения: 21.08.2020).
29. Яковлева А. Обучение в НКО. Результаты бенчмарк-опроса. Центр развития некоммерческих организаций⁴³ при поддержке Фонда президентских грантов, 2019.
30. Dale, E. Audio-Visual Methods in Teaching (3-rd Edition). Holt, Rinehart and Winston, 1969.

⁴³ Центр развития некоммерческих организаций внесен Минюстом РФ в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента (по состоянию на 24.05.2021).

31. D-Group.Social, Благосфера. Обучение и развитие сотрудников некоммерческих организаций: что сейчас и что дальше? / Презентация исследования года D-Group. Social. М., 2019.
32. D-Group.Social. Лидеры третьего сектора: пандемия — это толчок к развитию. М., 2020. Текст: электронный. URL: http://pronko.d-group.ru/lidery_o_pandemii (дата обращения: 08.08.2020).
33. Hume, C., Hume, M. The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Int. J. Nonprofit*, 2008, Volunt. Sect. Mark. 13: 129–140.
34. Jakubik, M. Exploring the knowledge landscape: four emerging views of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 2007, Vol. 11, No. 4, p. 6–19.
35. Lettieri, E., Borga, F. and Savoldelli, A. Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 2004, Vol. 8, No. 6, p. 16–30.
36. Quink, U. An exploration of knowledge management and intellectual capital in a nonprofit organisation context. Masters by Research thesis. Queensland University of Technology, 2008.
37. Ragsdell, G., Espinet, E.O. and Norris, M. Knowledge management in the voluntary sector: a focus on sharing project know-how and expertise. *Knowledge Management Research and Practice*, 2014, 12, p. 351-361.
38. Rathi, D., Given, L.M., Forcier, E. Understanding the types of knowledge representations to meet non-profit organisations knowledge needs. *Connecting Collections, Cultures and Communities*, the 77-th Annual Meeting of the Association for Information Science and Technology, 2014. Seattle WA, USA, November.
39. Rathi, D., Given, L.M., Forcier, E. Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices. *Journal of Knowledge Management*, 2016, Vol. 20, Issue: 1, p. 23–48.
40. Seldon.News. «Ресурсные центры уже не могут работать как прежде» — директор центра ГРАНИ. 2020. Текст: электронный. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/225077326> (дата обращения: 04.09.2020).

Данные профильных конференций и онлайн-мероприятий

1. Московский форум НКО. URL: <https://форумнко.душевная.москва> (дата обращения: 07.08.2020).
2. Ежегодная конференция Форума доноров. URL: <https://www.donorsforum.ru/projects/conference/> (дата обращения: 25.08.2020).
3. Форум «Сообщество». URL: <http://форумсообщество.рф> (дата обращения: 19.09.2020).

Обсуждения в социальных сетях

1. URL: https://vk.com/znayu_kak?w=wall-178237678_1827 (дата обращения: 12.08.2020).
2. URL: https://vk.com/topic-39471804_40364000 (дата обращения: 12.08.2020).
3. URL: https://vk.com/topic-177559168_39783892 (дата обращения: 12.08.2020).
4. URL: https://vk.com/topic-177559168_39828507 (дата обращения: 12.08.2020).
5. URL: https://vk.com/topic-36626584_31010465 (дата обращения: 12.08.2020).
6. Благотворительная курилка. — Режим доступа: закрытая группа.

Задорин И. В., Грибунина Н. А., Зотова В. А., Лаврентьева А. В.,
Сапонова А. В., Хомякова А. П., Халкина Е. В., Шубина Л. В.

КАКИЕ ЗНАНИЯ НУЖНЫ СЕГОДНЯ НЕКОММЕРЧЕСКОМУ СЕКТОРУ

Итоговый аналитический отчет
по результатам исследования

Издательская группа:

Чернякина В. В.
Андросов Т. С.
Высоцкий А. В.
Склоцкий Р. С.
Финогеева М. А.
Максимова М. В.
Куваева Д. П.

Благотворительный фонд Владимира Потанина
125009, Москва, ул. Тверская, 16, стр. 1,
тел. +7 (495) 149-30-18, www.fondpotanin.ru

Издательство «ДПК Пресс»
г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 52
+7 (495) 724-34-86; +7 (495) 788-83-81
www.dpk-press.ru

