



# ПРОБЛЕМА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ И ВОЗМОЖНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ДЛЯ ЕЕ РЕШЕНИЯ

ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД

МОСКВА  
2022

## Вступление

Настоящий экспертно-аналитический доклад — это часть масштабного исследования, реализованного Всероссийским центром изучения общественного мнения по заказу Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина. Исследование, посвященное изучению знаний, компетенций и навыков, необходимых современному руководителю некоммерческой организации (НКО), проводилось с декабря 2021 года по июль 2022 года.

Доклад подготовлен на основе 35 экспертных интервью и данных количественного онлайн-опроса на 420 респондентов-руководителей НКО. Именно мнения экспертов, подкрепленные результатами количественного опроса, легли в основу данного материала. В фокусе внимания — вопросы, связанные с качеством управления в российском некоммерческом секторе, в том числе возможности и ограничения на пути дальнейшей профессионализации руководителей НКО, а также требования, предъявляемые к топ-менеджерам некоммерческих организаций на современном этапе развития сектора.

Центр развития филантропии Фонда Потанина и Всероссийский центр изучения общественного мнения выражают благодарность всем экспертам и респондентам за активное участие и личный вклад в создание исследования.

## Содержание

1	КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: РЕСУРСНОЕ НЕРАВЕНСТВО ВНУТРИ СЕКТОРА И «КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ»	5
2	СТАНДАРТ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА	9
3	ОГРАНИЧЕНИЯ НА ПУТИ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ	12
4	ИДЕАЛЬНЫЙ ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА	14
5	ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	16
приложение 1	Ожидаемые компетенции руководителей НКО vs предложение со стороны провайдеров образовательных услуг	18
приложение 2	Данные количественного опроса, иллюстрирующие основные тезисы доклада	21
	Список опрошенных экспертов	27



## Цитаты экспертов как эпиграф

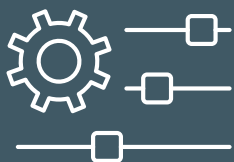
“

*«Нужно провести работу по снятию флера шизанутости с нашей профессии. Менеджмент в НКО — это не удел сумасшедших и героев в черных плащах, летающих в ночи. Это профессионализм и реальная профессия».*

*«Условное НКО в регионе — какой-нибудь там «Лучик добра» — создается само по себе, без чьей-либо помощи. И коли оно не нарушает уголовное и административное законодательство Российской Федерации, оно может управлять собой так, как оно того само пожелает. Хочет — умеет обращаться с компьютером. А не хочет — записывает все в блокнотик зеленой ручкой или же вообще все держит в голове».*

”

# 1



**КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ  
В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ:  
РЕСУРСНОЕ НЕРАВЕНСТВО ВНУТРИ  
СЕКТОРА И «КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ»**

В экспертном сообществе преобладает мнение, что в некоммерческом секторе в целом, на уровне широких обобщений, качество управления пока невысоко. Объясняется это двумя основными факторами:

- малоресурсностью большей части сектора, где преобладают малые и средние НКО;
- преобладающим среди руководителей НКО типажом «энтузиаста-непрофессионала».

Эксперты сравнивают управленческую культуру в небольших НКО с управленческой культурой в малом бизнесе. В связи с ограниченностью ресурсов и там, и там преобладает интуитивно-импровизационный стиль управления:

“

*«По уровню и качеству управления в маленьких НКО недалеко ушли от малого бизнеса».*

Малоресурсность — это не только небольшое число сотрудников, но и маленькие бюджет организации и фонд оплаты труда, равно как и вытекающие из них низкие зарплаты. Низкие зарплаты не позволяют привлекать сильных профессионалов, сводя требования к профессионализму к вынужденному компромиссу. Найм сотрудников там в основном осуществляется по принципу «спасибо, что согласились к нам выйти на предложенную зарплату». Говорить о «профессионализме» и о «профессиональных требованиях» к кандидату при такого рода «джентльменском соглашении» представляется излишне оптимистичным:

“

*«Если у меня на зарплату некоему условному менеджеру НКО есть всего 15 тысяч рублей, то о чем с точки зрения профессиональных требований я с ним буду разговаривать? Он что, всерьез будет воспринимать мои пожелания по поводу его профессионализма? И в данном случае он будет прав».*

*«Если, например, хотят взять бухгалтера, то берут из имеющих бухгалтерский опыт первого согласившегося работать за предлагаемые минимальные деньги. Либо вообще берут человека без опыта, просто какое-то минимальное представление о бухгалтерской деятельности имеющего. На большее замахнуться просто не могут».*

*«Профессии в большей части некоммерческого сектора не существует. Потребность в этом велика, а ресурсов это поддерживать, к сожалению, нет. В широком плане сектор не имеет свободных средств ни для повышения квалификации руководителей, ни для повышения квалификации специалистов».*

На доминирующую в большей части некоммерческого сектора малоресурсность накладывается еще и преобладающий типаж руководителя — «человек, спасающий мир». В сектор часто приходят по следующему распространенному паттерну: в семье случилось горе (например, тяжелая болезнь ребенка), и один из родителей создает НКО, чтобы помогать другим родителям с аналогичной бедой и привлекать внимание общественности к данной проблеме. Управление же созданным НКО воспринимается как некая полубытовая деятельность, не требующая специализированных управленческих компетенций:

“

**«Основная масса управленцев здесь живет в парадигме казачьей вольницы. У меня случилось горе или какая-то серьезная ситуация, и сейчас я пойду спасать мир! Поэтому руководители НКО не видят ценность в том, чтобы выстраивать правильную, качественную управленческую работу. В этом сообществе даже любое усложнение отчетности вызывает дикое возмущение и серьезный такой отклик эмоциональный».**

**«Многие управляют по принципу: “Я же мама! Я и так знаю, какие проблемы могут быть у детей!”»**

**«Мне кажется, что руководитель некоммерческого сектора развитие своих управленческих навыков не считает приоритетным и главным. Здесь преобладает это вот стремление «спасти мир». И оно очень сильно доминирует. Неважно, как мы работаем. Мы же сеем великое, доброе и вечное!»**

**«Люди спрашивают, а какое такое может быть образование в этой сфере? Если ты хороший человек, то можешь быть руководителем! Если ты что-то придумал, так иди и руководи!»**

**«Некоммерческие организации открывают люди без опыта управления. Чаще всего — и без соответствующего образования. Поэтому инструменты менеджмента и процессы приходится выстраивать на ощупь, и сказать, что они работают устойчиво и стабильно, тоже нельзя».**

Экспертами при этом отмечается, что с минимумом ресурсов и импровизационным управлением, тем не менее, малые НКО в регионах закрывают многие важные задачи. То, что буквально «из ничего» создаются значимые социальные бенефиты, на общей чаше весов может в моменте отчасти перевешивать зримые издержки управленческо-организационного характера:

“

**«Есть огромное количество НКО, где есть только первое лицо и бухгалтер в лучшем случае. Но и они пытаются сделать, как могут, что-то хорошее».**

**«В регионах в НКО основной драйвер — это энтузиазм. И порою на этом чистом энтузиазме что-то получается».**

**«Условное НКО в регионе — какой-нибудь там «Лучик добра» — создалось само по себе, без чьей-либо помощи. И коли оно не нарушает уголовное и административное законодательство Российской Федерации, оно может управлять собой так, как оно того само пожелает. Хочет — умеет обращаться с компьютером. А не хочет — записывает все в блокнотик зеленой ручкой или же вообще все держит в голове».**

Вместе с тем среди ведущих экспертов сектора растет и понимание, что вышеупомянутый «непрофессиональный героизм», ставший своего рода маркером и «исповеданием веры» массового сегмента российских некоммерческих организаций, все же не относится к числу «хороших практик» и поэтому вряд ли может служить поводом для секторальной гордости. В секторе обожилась саморефлексия, подсказывающая необходимость перемен. Растет запрос на профессионализацию сектора, и в первую очередь на профессионализацию его управленцев:

“

**«Нужно провести работу по снятию флера шизанутости с нашей профессии. Менеджмент в НКО — это не удел сумасшедших и героев в черных плащах, летающих в ночи. Это профессионализм и реальная профессия».**



Профессионализм и качество управления в некоммерческом секторе растут прямо пропорционально объему располагаемых ресурсов. По понятным причинам наибольший объем ресурсов сконцентрирован в «столицах» — Москве и Санкт-Петербурге — благодаря физическому присутствию крупных институциональных доноров (кроме того, сказывается и фактор исторически более длительного опыта знакомства с системным подходом к управлению НКО — в Москве и Санкт-Петербурге сектор учился управлять, начиная с 1990-х годов, через перенимание опыта международных некоммерческих организаций, работавших тогда в России и координировавших свою деятельность по стране через свои столичные офисы).

Далее по доступу к ресурсам предсказуемо идут так называемые продвинутые миллионники — Екатеринбург, Казань, Новосибирск. По качеству управления НКО ряд экспертов также упоминают и Самару.

В сухом остатке, по мнению экспертов, настоящий профессионализм руководителей и сотрудников НКО сосредоточен в достаточно узком сегменте, состоящем из нескольких десятков крупнейших некоммерческих организаций. Доноры, финансирующие их, предъявляют требования к профессионализму НКО, исходя из рациональной бизнес-логики — «не потерять вложенные деньги»:

“

*«Если донор считает свою эффективность, то он не отдаст в управление, например, грантовые деньги не очень профессиональным людям, так как он несет риски — на языке бизнеса это условный “риск упущенной выгоды”».*

*«Есть определенный круг доноров — фондов частных и корпоративных, — который заинтересован в том, чтобы некоммерческие организации работали профессионально».*

*«За счет контроля выделяемых средств доноры должны вырабатывать определенные правила и критерии, заставляющие сектор вести себя так, а не иначе».*

Важным рычагом обеспечения надлежащего уровня профессионализма служит возможность этих нескольких десятков крупнейших игроков сектора обеспечивать достойный уровень зарплат — как руководителям НКО, так и сотрудникам уровня «специалист», а также предлагать последним понятные и достаточно привлекательные карьерные траектории.

За счет формирования мягко регулирующей рамки «мотивирующая зарплата / карьерные перспективы» в этом узком сегменте формируется настоящая профессия, и, как и в любой деятельности, имеющей признаки профессиональной, возникает «сделка» — мы вам предлагаем мотивирующую зарплату и карьерную перспективу, а от вас же в обмен в смысле профессионализма ждем этого, этого и этого:

“

*«Если говорить о наших крупнейших фондах, они обладают ресурсами для привлечения кадров. Они обладают ресурсом, чтобы выбрать под запрос лучших людей. Организации в регионах такими ресурсами не обладают».*



# 2



## СТАНДАРТ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

# 2.1

## Семантическая ловушка

Осознавая преобладающую управленческую несистемность и недостаточный профессионализм сектора, ряд экспертов оперирует понятием «стандарт» как синонимом профессионализма и, соответственно, антонимом импровизационности и интуитивному «мироспасательному» управлению:

“

«Руководители НКО зачастую не осознают, что они пребывают в профессии. В основном это “хороший человек”, и это “призвание”. Они в некоем ореоле пребывают, но что они такое делают, не очень бывает понятно. Я надеюсь, что такая вещь, как стандартизация, поможет заземлить человека, чтобы он понял, что перед ним есть какая-то цель, и что к этой цели нужно идти. Что есть определенные требования и к организации, и к руководителю, и что какие-то базовые требования нужно сформулировать».

«Стандарты — это и есть механизм повышения профессиональных компетенций некоммерческих организаций и повышения профессиональности их работы».

При этом, говоря о «стандарте», никто из высказавшихся в этом ключе не имел в виду регулирующий нормативный документ формата «профессиональный стандарт». В этом заключается определенная семантическая ловушка.

При поверхностной интерпретации результатов экспертного опроса может сложиться неверное впечатление, что часть экспертного сообщества ратует за внедрение «профстандарта руководителя НКО». На самом же деле речь идет о вербальном обороте «задать высокий стандарт», то есть «повысить планку», «повысить профессионализм». Соответственно, нужно его правильное декодирование, обусловленное контекстом словоупотребления.

# 2.2

## «Могу быть» вместо «должен быть»

Когда речь заходит о требованиях к руководителю НКО, у опрошенного экспертного сообщества нет запроса на регулирующий нормативный документ под названием «профессиональный стандарт». Для описания подобного «жесткого» документа используется метафора «трафарета», или «фильтра».

При этом многие из экспертов готовы рассмотреть концепцию «ориентира», то есть некой планки, до которой руководитель НКО готов добровольно пытаться дотянуться без превращения этой планки в мерило «соответствия занимаемой должности». Таким образом, директивная логика “must have” превращается в индикативную логику “nice to have”, а документально зафиксированные критерии соответствия — в некое подобие ИПР (индивидуального плана развития):

“

«Просто нужно употреблять другие слова. Нужно говорить не о стандартизации, а о профессионализации. Стандарт имеет негативную коннотацию. Никто не хочет под одну гребенку стричься. А бóльшими профессионалами лидеры некоммерческих организаций становятся готовы. Человеческий материал – он готов».

«Я склоняюсь к тому, что это должен быть некий ориентир, некие общие базовые компетенции, ряд требований по управлению людьми и процессами».

«Это не должно быть must have, но должна быть какая-то схема, с которой человек должен себя соотносить – вот это у меня есть, а вот этого у меня нет. Если у меня чего-то нет, то хорошо бы этому поучиться, чтобы это подтянуть».

«Если ты не соответствуешь стандарту, ты что, должен тогда уволиться “по собственному желанию”? Или же это такой nice to have – посмотрел: ой, чему-то я, как выяснилось, не соответствую. А пойду-ка я поучусь!»

«Я думаю, нужно идти по пути ориентира. Должен быть какой-то открытый классный источник. Какая-нибудь весомая в секторе организация, которая должна всем сказать: вот, ребята, вам актуалочка по требованиям к руководителю НКО – она сейчас такая!»

«Если бы у меня был такой ориентир, мне бы было, наверное, немножечко проще. Я бы на него посмотрела, сверила с собой и сделала бы такой чек-лист, как мне строить свой индивидуальный план развития».

# 3



## ОГРАНИЧЕНИЯ НА ПУТИ ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИИ

Эксперты отмечают, что на пути «мягкого» подхода к повышению профессионализации сектора НКО и его руководителей в виде «ориентира» / “nice to have” есть базовое ограничение – отсутствие авторитетной для всего сектора диалоговой платформы, способной задавать сектору «моду», «правила хорошего тона» и контурные «правила игры»:

“

«Пока все остается на уровне необязательного к следованию трендсеттинга. Что-то делает Фонд Потанина. Что-то другие крупные игроки. Но сектор находится на уровне пазла, который не собран. Нет диалоговой платформы, объединяющей крупных игроков, голос которой был бы всеми услышан».

В условиях отсутствия диалоговой платформы, представляющей интересы «продвинутой части» некоммерческого сектора, любые трендсеттинговые начинания по повышению профессионализма сектора превращаются в «факультативные» локальные истории, к которым можно присоединяться на добровольной основе, а можно и не присоединяться.

В качестве примера экспертами приводится конкурс лучших публичных отчетов «Точка отсчета» для некоммерческих организаций. Данное трендсеттинговое начинание признано безусловно полезным, поскольку оно повышает планку профессионализма и задает необходимый бенчмаркинг в написании отчетов, но имеющим весьма ограниченный охват:

“

«В конкурсе отчетов участвует 200-300 организаций. А в некоммерческом секторе их несколько десятков тысяч. Остальные либо отчеты не делают, либо их делают не по правилам. Тут нужна мотивация и нужны инструменты, чтобы эту мотивацию подкреплять».

Поэтому перед сектором стоит принципиальная задача установления горизонтальной коллаборации на уровне крупных игроков-доноров:

“

«Есть крупные игроки, которые начинают закладывать обязательные условия для чего-то. Так, например, было с публичной открытостью и прозрачностью, с публичной отчетностью. Просто это стало требованием ко всем, кто подает заявку на грант. Поэтому хотят, не хотят – все стали изучать вопрос. И дело, пусть со скрипом, но продвигается. Нужно делать и дальнейшие шаги».

«На сегодняшний день в целом по стране, на уровне “средней температуры по больнице”, у бизнеса нет единых приемов, единой методики, что и как нужно спрашивать с некоммерческого сектора. Бизнес пока не договорился, какая отчетность необходимая, а какая избыточная. В этом я вижу точку роста. Нужно привлечь “крупняк” и сделать так, чтобы “крупняк” как-то договорился».

«Я разговаривала с крупным бизнесом, с представителями, которые отвечают за КСО. Все в целом кивают головой, что крупным российским бизнесам, имеющим тему КСО, нужно между собой договариваться. Но никто не называет причин, почему они этого не делают».

4



**ИДЕАЛЬНЫЙ ОБРАЗ  
РЕЗУЛЬТАТА**

По мнению экспертов, «идеальный мир» должен выглядеть примерно так:

- крупные доноры и финансируемые ими НКО создают диалоговую платформу сильнейших игроков сектора;
- платформа выступает «законодателем мод» для сектора, в том числе в определении перечня требований к руководителю НКО;
- данный перечень фигурирует в виде «ориентира» (guidelines), который транслируется через существующие каналы коммуникации платформы (например, конференции, семинары, круглые столы, публикации, тематические площадки в соцсетях);
- «ориентир» является предметом постоянной идущей дискуссии в профессиональном сообществе и актуализируется на регулярной основе в свете текущих трендов, изменений и новелл;
- руководители НКО, которые ощущают/позиционируют себя как принадлежащие к «продвинутой» части сектора, «сверяют часы» на соответствие «ориентир»;
- несоответствие «ориентир» никоим образом напрямую не карается, но придает руководителю, претендующему на «продвинутость», определенную имиджевую коннотацию «олдскульности» и «моветонности»;
- чтобы быть в имиджевой «обойме» продвинутой части сектора, руководитель НКО предпринимает осознанные самостоятельные усилия («это нужно именно мне, а не некой контролирующей инстанции») по устранению гэпов в компетенциях в режиме «обучения, продолжающегося всю жизнь» (lifelong learning).

“

«Вот была бы у нас некая внутренняя платформа, которая бы сказала: “Мы провели исследование, мы выяснили, что по сравнению с международной практикой наши руководители НКО не обладают такими-то навыками и компетенциями”».

«Если мы пойдем по нежесткому индикативному пути, сначала мы получим объясняющие механизмы для НКО, побуждающие войти в это обучение. А потом и обучающие механизмы, которые бы привели всех через определенное время к правильно поставленным управленческим процессам».



# 5



## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам экспертного опроса рекомендуется рассмотреть возможность и целесообразность следующих дальнейших шагов:

- вынести идею «ориентира» (guidelines) по требованиям к руководителям НКО на обсуждение наиболее сильных игроков некоммерческого сектора;
- достигнуть консенсуса среди «членов клуба» относительно перспективности идеи;
- в случае достижения консенсуса сформировать диалоговую платформу, посвященную качественному современному управлению в сфере НКО;
- сформировать драфт «ориентира» с учетом актуального российского и международного опыта;
- вынести его на широкое обсуждение НКО-сообщества (конференции, круглые столы, тематические публикации, дискуссии на профильных площадках в соцсетях);
- достигнуть понимания в рамках сообщества, что «ориентир» будет актуализироваться на полугодовой/годовой основе с учетом российских и мировых трендов;
- формировать и публиковать вакансии на позиции топ-менеджмента некоммерческих организаций, входящих в диалоговую платформу, с учетом актуальных апдейтов «ориентира»;
- синхронизировать активности диалоговой платформы качественного современного управления в сфере НКО с образовательными организациями/проектами, предлагающими услуги по совершенствованию управленческих компетенций и навыков руководителей НКО;
- продвигать по каналам диалоговой платформы профили наиболее управленчески «прокачанных» современных руководителей НКО, претендующих на имиджевый «золотой кадровый пул» сектора;
- рассмотреть целесообразность и возможность вхождения через платформу в рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров», создав в его отраслевом классификаторе раздел «Директора некоммерческих организаций».

приложение

1

**Ожидаемые компетенции руководителей НКО  
vs предложение со стороны провайдеров  
образовательных услуг**

# 1

## Компетенции, нужные руководителю НКО

Как компетенции, нужные руководителю НКО, эксперты чаще всего отмечают следующие:

- Управление процессами
- Стратегический менеджмент
- Управление финансами и бюджетирование
- Управленческий учет
- Управление командой
- Управление проектами
- Формирование итоговой отчетности
- Социальное проектирование
- Управление изменениями
- Управление в условиях неопределенности

Часть экспертов говорит о полезности «карты компетенций» руководителя НКО, которая выступала бы «ориентиром» для профессиональной дискуссии в НКО-сообществе.

# 2

## Существующие образовательные предложения, признанные экспертным сообществом полезными

Среди существующего образовательного предложения по росту управленческих компетенций руководителя НКО как полезные опции эксперты выделяют:

- Московскую школу профессиональной филантропии (МШПФ), образовательный проект фонда «Друзья»
- Магистратуру «Коммуникации в государственных структурах и НКО» НИУ ВШЭ
- Образовательные программы D-Group.Social
- Образовательные программы архангельского фонда «Гарант»
- Образовательные программы Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы

В связи с плотностью графика руководителей НКО наиболее целесообразными видятся «короткие» форматы:

- программы ДПО (дополнительного профессионального образования) — продолжительностью от нескольких дней до нескольких недель;
- семинары/вебинары.

Из возможных «длинных» форматов эксперты считают рациональным создание некоего аналога executive MBA, где учатся взрослые, карьерно реализованные люди, и где передача знаний осуществляется как «по вертикали» от преподавателей-практиков с опытом руководящей работы в секторе НКО, так и «по горизонтали» в формате peer-to-peer («равный равному»). Некоторые предлагают назвать этот «аналог MBA» «бутиковой практико-ориентированной магистратурой» с сокращенным до одного года сроком обучения.

Эксперты достаточно единодушно не видят целесообразности в создании бакалавриатов/специалитетов, где бы управлению НКО учили, образно говоря, «с молодых ногтей». Помимо низких цифр приема, обусловленных узостью рынка, в таких бакалавриатах/специалитетах были бы две главные проблемные зоны:

- невысокое качество преподавания, поскольку преподавали бы там не практики сектора НКО, а обычные вузовские преподаватели, оперативно прошедшие «переквалификацию»;
- изменчивость карьерных траекторий 18-летних, которые, поступая на первый курс, весьма нечасто делают осознанный выбор «дела всей жизни»;
- подчеркивается, что для руководителей НКО в качестве базового высшего образования уровня «бакалавриат/специалитет» вполне достаточно любого управленческого образования (например, государственное и муниципальное управление, отраслевой менеджмент, социальный менеджмент/социальная работа и т.д.).

приложение

2

**Данные количественного опроса,  
иллюстрирующие основные тезисы доклада**

## 2.1.1

### Образ руководителя НКО: базовые профессиональные управленческие навыки

#### Какими базовыми профессиональными управленческими знаниями, навыками и компетенциями, на Ваш взгляд, сегодня должен обладать руководитель НКО?

(открытый вопрос, не более 7 ответов, в % от всех опрошенных; представлены варианты, набравшие 2% упоминаний и более)

#### Профессиональные управленческие знания, навыки и компетенции





## 2.1.2

### Образ руководителя НКО: базовые личные управленческие навыки

#### Какими базовыми личными управленческими знаниями, навыками и компетенциями, на Ваш взгляд, сегодня должен обладать руководитель НКО?

(открытый вопрос, не более 7 ответов, в % от всех опрошенных; представлены варианты, набравшие 2% упоминаний и более)

#### Личные управленческие знания, навыки и компетенции



## 2.2

### Образ руководителя НКО: продвинутые управленческие навыки

**А какими продвинутыми управленческими знаниями, навыками и компетенциями, на Ваш взгляд, сегодня должен обладать руководитель НКО?**

*(открытый вопрос, не более 7 ответов, в % от всех опрошенных; представлены варианты, набравшие более 5% упоминаний)*

#### Топ ответов (более 5% упоминаний)



## 2.3

### Востребованные руководителями НКО знания и навыки

**Какие управленческие навыки / знания / компетенции Вы лично хотели бы получить или «прокачать» в ближайшее время?**

*(открытый вопрос, не более 3 ответов, в % от всех опрошенных; представлены содержательные ответы)*



## 2.4

### Предпочтительный формат обучения

**А какие форматы обучения и получения знаний в большей степени отвечают Вашим требованиям по соотношению «эффективность (качество) и удобство обучения (доступность)»?**

*(закрытый вопрос, не более 3 ответов, в % от всех опрошенных)*

#### Топ ответов (более 5% упоминаний)



## 2.5.1

### Предпочтительная форма внедрения профстандарта

Работа по разработке профстандарта «Руководитель коммерческой/некоммерческой организации» идет уже несколько лет. Если такой профессиональный стандарт будет принят, на Ваш взгляд, какая форма его внедрения была бы наиболее предпочтительна?

(закрытый вопрос, один ответ, в % от всех опрошенных)



## 2.5.2

### Нежелательная форма внедрения профстандарта

А какой вариант внедрения профессионального стандарта «Руководитель НКО» Вы категорически не хотели бы?

(закрытый вопрос, один ответ, в % от всех опрошенных)



Экспертно-аналитический доклад подготовлен на основе 35 экспертных интервью с ведущими экспертами некоммерческого сектора и данных количественного онлайн-опроса на 420 респондентов с руководителями НКО социально ориентированной направленности.

## Список опрошенных экспертов

- 1 **Бабанская Марина**, руководитель майнора «Основы филантропии и социального предпринимательства», РАНХиГС
- 2 **Бакрадзе Ирина**, управляющий директор, президент, Благотворительный фонд помощи детям и взрослым с нарушениями иммунитета «Подсолнух»
- 3 **Барова Вера**, исполнительный директор, Благотворительный фонд развития города Тюмени
- 4 **Бахмин Вячеслав**, независимый консультант
- 5 **Бучельникова Лариса**, директор, Автономная некоммерческая организация социальной поддержки семьям, детям и гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации «Семья детям»
- 6 **Грекова Мария**, социальный предприниматель, основательница инклюзивных мастерских «Простые вещи» и инклюзивного кафе «Огурцы»
- 7 **Гулявина Анастасия**, руководитель, Московская школа профессиональной филантропии, Фонд «Друзья»
- 8 **Жернова Елена**, директор, Автономная некоммерческая организация помощи детям «Звездный дождь»
- 9 **Жукова Софья**, директор, Благотворительный фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь»
- 10 **Задирако Татьяна**, учредитель, исполнительный директор, Благотворительный фонд поддержки и развития социальных программ «Социальный навигатор»
- 11 **Ковалев Вадим**, первый заместитель исполнительного директора, Ассоциация менеджеров России
- 12 **Кожарская Вера**, генеральный директор, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт социальных услуг и инноваций «ВЕКТОР»
- 13 **Константинова Татьяна**, советник исполнительного директора, Фонд поддержки слепоглухих «Со-единение»
- 14 **Красников Олег**, директор, Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Пристань»
- 15 **Лазарева Лариса**, президент, Межрегиональная общественная организация по содействию семьям с детьми в трудной жизненной ситуации «Аистенок»
- 16 **Левина Марина**, президент, Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд «Родительский мост»
- 17 **Левина Полина**, директор, Благотворительный фонд содействия образованию «Дар»
- 18 **Ли Надежда**, учредитель, член президиума, директор, Некоммерческий благотворительный фонд «Дедморозим»
- 19 **Моисеева Инга**, генеральный директор, D-Group.Social
- 19 **Морозова Анна**, советник генерального директора, Фонд «Будущее время»
- 20 **Москалев Михаил**, менеджер по поддержке бенефициаров, Medecins Sans

- 21 Frontieres («Врачи без границ»)  
**Никифорова Анна**, руководитель, Департамент обучающих программ Фонда президентских грантов
- 22 **Пензова Варвара**, директор, Благотворительный фонд «Дети наши»
- 23 **Рожанский Иван**, директор, Благотворительный фонд помощи людям с нарушениями развития «Жизненный путь»
- 24 **Самохвалов Яков**, генеральный директор,  
Фонд «Центр гражданских и социальных инициатив Югры»
- 25 **Сетова Алина**, член управленческой команды Благотворительного фонда «Рауль», руководитель проекта «Все получится»
- 26 **Симаков Павел**, директор, ГБУ «Московский дом общественных организаций», Комитет общественных связей и молодежной политики города Москвы
- 27 **Скокова Юлия**, директор, Центр оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ
- 28 **Скоробогатова Анна**, исполнительный директор, Благотворительный фонд «Абсолют-помощь»
- 29 **Смирнова Кира**, руководитель по устойчивому развитию ГК «Самолет», член совета Ассоциации «Все вместе»
- 30 **Тополева-Солдунова Елена**, директор, Агентство социальной информации, член Общественной палаты РФ
- 31 **Федорова Екатерина**, руководитель, Благотворительный фонд «Твоя территория»
- 32 **Фельдман Елена**, председатель центрального правления, Межрегиональная женская еврейская общественная организация «Проект Кешер»
- 33 **Шекуров Руслан**, директор, Ассоциация «Некоммерческое партнерство развития донорства «Донор-Сёрч»
- 34 **Щеткина Александра**, президент, Фонд помощи пациентам с деменцией и их семьям «Альцрус»
- 35



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ  
ФОНД ВЛАДИМИРА  
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

119034

Москва, ул. Пречистенка, 38

Тел.: +7 (495) 982-50-75,

+7 (495) 748-08-07

[ok.wciom.ru](http://ok.wciom.ru)

125375

Москва,

ул. Тверская, 16, стр.1

Тел.: +7 (495) 149-30-18

[fondpotanin.ru](http://fondpotanin.ru)

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**