

# НКО как провайдеры социальных услуг населению

**Аналитический отчет по итогам  
исследования**

**Июль-август 2022 года**

*Исследование проведено в рамках проекта «НКО – провайдеры услуг и источник помощи». Проект реализуется Агентством социальной информации при поддержке Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы.*

## Оглавление

Об исследовании .....	2
Методология исследования .....	2
Характеристика участников исследования .....	3
Критерии оценки динамики работы НКО .....	4
Основные выводы .....	5
Общая оценка ситуации.....	6
Самочувствие НКО.....	7
Экономическое положение.....	8
Новые категории благополучателей.....	8
1. Барьеры работы НКО .....	8
1.1. Что мешает организации развиваться?.....	8
1.2. Что мешает организации в работе с благополучателями?.....	10
2. Драйверы развития НКО .....	13
3. Стратегии адаптации НКО к работе в условиях турбулентности.....	15
4. Запросы и потребности НКО.....	16
Каковы основные причины дефицита мер поддержки НКО?.....	16
Финансовая поддержка .....	17
Институциональная поддержка .....	18
Коммуникационная поддержка.....	19
Информационная поддержка .....	20
Помощь в повышении квалификации .....	20
4. Драйверы и барьеры вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг г. Москвы .....	21
5. Рекомендации городу по поддержке НКО .....	25
Приложение 1. Карта запросов и потребностей НКО .....	27
Приложение 2. Список НКО, участвовавших в исследовании.....	28

## Об исследовании

НКО, оказывающие социальные услуги, помогают категориям населения, которые по тем или иным причинам не могут получить полноценную помощь от государства. Роль этих НКО в структуре оказания социальных услуг сложно переоценить. Ранее проведенные исследования выявляли различные нюансы, связанные с деятельностью таких НКО (барьеры, мотивы, стратегии работы и т.д.). Динамически меняющиеся внешние обстоятельства вновь выводят на повестку дня вопрос об адаптации НКО к новой социальной реальности. Как проходит эта адаптация, как НКО – провайдеры социальных услуг переживают кризис – именно об этом наше исследование.

## Методология исследования

Оно продолжает серию исследований, проводившихся Агентством социальной информации на средства грантов конкурса «Москва – добрый город» в 2020-м и 2021 годах. В прошлые годы изучалось общее положение НКО Москвы (<https://www.asi.org.ru/work/moskovskie-nko-kak-postavshhiki-soczuslug-potenczial-i-problemy-analiticheskaya-zapiska-po-rezultatam-issledovaniya/>) и влияние пандемии COVID-19 на московские НКО (<https://www.asi.org.ru/work/moskovskie-nko-uroki-pandemii-i-novye-vozmozhnosti-otchet-po-rezultatam-issledovaniya/>).

Это исследование, как и предыдущие, выполнено в качественной парадигме.

**Методологическая цель исследования** – разработать подход к изучению московских НКО, оказывающих социальные услуги, а именно:

- сформировать принцип отбора НКО для участия в исследовании;
- выявить критерии, позволяющие проследить изменения в работе НКО.

Выявление таких критериев необходимо для более глубокого понимания степени влияния внешних обстоятельств на развитие некоммерческой сферы.

**Прикладная цель исследования** – оценить динамику деятельности московских НКО, оказывающих социальные услуги населению:

- выявить барьеры и «драйверы» для НКО, оказывающих социальные услуги, в том числе:
  - проанализировать ресурсы, используемые НКО для работы и запрос на них;
  - проанализировать стратегии адаптации НКО к меняющимся условиям;
- оценить изменения в области взаимодействия НКО и органов власти;
- зафиксировать появление новых категорий благополучателей и динамику отношений с привычными категориями благополучателей;
- выявить, какова потребность в поддержке со стороны органов власти и инфраструктурных организаций у НКО, оказывающих социальные услуги;
- оценить перспективы расширения деятельности НКО в сфере оказания услуг населению;
- выявить основные мотивы и барьеры для вступления в реестр поставщиков социальных услуг; обозначить трудности и преимущества работы НКО в качестве поставщика социальных услуг из реестра.

### **Характеристика участников исследования**

Эмпирическую базу исследования составили 30 интервью с руководителями некоммерческих организаций, зарегистрированных в Москве и оказывающих социальные услуги населению в городе и за его пределами.

Интервью проводились в онлайн-формате на платформе Zoom. Средняя продолжительность интервью – 45 минут. Участники – руководители социально ориентированных НКО: благотворительных фондов и автономных некоммерческих организаций, работающих с социально уязвимыми категориями населения (дети и взрослые с тяжелыми заболеваниями, инвалидностью, пожилые люди, бездомные, люди в трудной жизненной ситуации).

Полевой материал был собран в июне-июле 2022 года.

В прошлых исследованиях были выявлены три основные стратегии работы НКО с благополучателями: стратегия полного охвата потребностей (узкая аудитория – полный охват всех ее потребностей), стратегия узкой специализации (широкая

аудитория – узкий спектр ее потребностей) и стандартные услуги (для которых есть стандарты, принятые органами власти). В настоящем исследовании приняли участие представители НКО, использующих каждую из этих стратегий.

Важно уточнить, что деятельность НКО – участников исследования не ограничивается непосредственно оказанием социальных услуг и включает:

- медико-социальную помощь пожилым людям;
- медицинскую реабилитацию людей с физической и ментальной инвалидностью;
- помощь людям с редкими заболеваниями, в том числе предоставление медицинских услуг, средств реабилитации, необходимых медикаментов;
- паллиативную помощь взрослым и детям;
- помощь в социальной интеграции людей с инвалидностью;
- консультационное сопровождение родителей детей-инвалидов, родственников паллиативных больных;
- психологические консультации для людей с инвалидностью, людей с тяжелыми заболеваниями и членов их семей;
- помощь в социальной адаптации детей-сирот и детей из неблагополучных семей;
- помощь в трудоустройстве людям с инвалидностью;
- помощь бездомным и людям в трудной жизненной ситуации;
- помощь в творческом развитии людей с инвалидностью;
- юридическую поддержку людей с инвалидностью и членов их семей;
- бесплатные образовательные программы для врачей;
- просвещение населения о социальной проблеме, проведение «дней видимости» людей с различными заболеваниями;
- работу по совершенствованию законодательства в областях, затрагивающих интересы подопечных.

Цитаты в отчете выделены курсивом, в скобках указан номер участника исследования. Полный перечень участников исследования приведен в приложении 2 к отчету.

## **Критерии оценки динамики работы НКО**

Выделены качественные и количественные критерии оценки динамики работы НКО и общей ситуации:

- самооценка – субъективный качественный критерий, необходимый для понимания контекста (организация активно развивается, организация стагнирует, организация испытывает непредвиденные трудности);
- дельта количества спонсоров – разница количества спонсоров в начале и конце отчетного периода;
- дельта числа сотрудников – разница числа сотрудников в начале и конце отчетного периода;
- дельта числа благополучателей – разница числа благополучателей в начале и конце отчетного периода;
- дельта количества услуг – разница количества услуг в начале и конце отчетного периода;
- возможность масштабирования деятельности в других регионах.

## Основные выводы

Исследование показывает слабую динамику изменений в благотворительной среде. В целом, в условиях длительной нестабильности, это скорее положительная характеристика.

Ключевыми барьерами в работе НКО остаются хроническое недофинансирование сектора, высокий уровень зарегулированности, бюрократия и деструктивная конкуренция, обостряющаяся в условиях нестабильности и дефицита ресурсов. Дополнительные сложности возникают из-за блокировки социальных сетей – освоенных каналов коммуникации НКО, с помощью которых они поддерживали связь с благополучателями, находили рекуррентных доноров, рассказывали о деятельности организации. Каналы коммуникации пришлось перенастраивать, и на это тоже уходят ресурсы.

Среди «драйверов» – ресурсов, помогающих НКО выжить и развиваться в кризис, – можно выделить бизнес-компетенции некоммерческих организаций, диверсификацию финансирования, возможность отдать операционные задачи на аутсорсинг, поддержку государства и цифровизацию деятельности. Сложившийся за период пандемии тренд на цифровизацию услуг уверенно растет. Отдельные НКО разработали цифровые решения, чтобы оптимизировать бумажную работу, наладить аналитику потребностей благополучателей и для других задач. Но еще рано говорить о том, что необходимость интеграции цифровых решений в благотворительную

сферу осознает большинство НКО, и цифровое просвещение остается одним из актуальных вопросов для третьего сектора.

Выявлено, что меры государственной поддержки НКО в кризисной ситуации работают лучше, чем в обычное время. При этом действующий пакет мер поддержки не адаптирован под ситуацию и потому менее эффективен. Заметен запрос со стороны НКО на маршрутизацию государственной помощи, «службу одного окна» для НКО. По-прежнему не хватает финансовых инструментов поддержки НКО, хотя появились гранты на развитие организаций. Тем не менее некоторые участники исследования отмечают, что государство прислушивается к мнению сектора, и пускай медленно, но совершенствует законодательство, облегчая работу НКО.

Популярность реестра поставщиков социальных услуг среди московских НКО пока невысока: у кого-то из НКО уже был неудачный опыт, для других неочевидны преимущества статуса поставщика из реестра.

Подробнее о реестре и рекомендациях по его доработке написано в 4-м разделе отчета.

**Общая оценка ситуации.** Ранее проведенные исследования выявили, что в период пандемии COVID-19 НКО научились адаптироваться к меняющимся условиям. Пандемия закалила организации так, что новый кризис они не воспринимают как фатальный и в основном говорят о «временных трудностях», продолжении кризиса. Сравнивая нынешнее состояние организации с прошлым годом, участники исследования признают, что последствия пандемии были тяжелее. При этом они говорят о растущем моральном напряжении в связи с политической и экономической неопределенностью в стране, но это напряжение трансформируется в новый вызов для НКО: «Если мы не поможем людям в беде, то никто не поможет».

В число уязвимых НКО попали организации, оказывающие услуги пожилым и тяжелобольным людям, – по словам участников исследования, до 20% рынка труда сиделок приходилось на граждан сопредельных стран.

*«Сиделки из Украины составляли немалую часть, примерно 15-20% рынка. К сожалению, те, кто были профессионалами, — уехали, а люди, которые стали называть себя сиделками, — недостаточно профессиональны».*

(19)

**Самочувствие НКО.** Самочувствие НКО напрямую зависит от его организационной структуры и категорий благополучателей. Можно выделить три типа организаций: «машины», «робинзоны», «уязвимые».

<b>Машины</b>	НКО с высокой организационной культурой, приветствующие корпоративный стиль управления и способные быстро адаптироваться к новым условиям. У них диверсифицировано финансирование, а проблему они видят как задачу, которую предстоит решить.
<b>Робинзоны</b>	НКО, построенные вокруг одного лидера или небольшой инициативной группы. Они полагаются только на свои ресурсы, готовы при необходимости «ужиматься» до ключевой услуги, привыкли к кризисным ситуациям, так как постоянно с ними сталкиваются.
<b>Уязвимые</b>	НКО с невыстроенной организацией работы, зависящие от одного источника финансирования, не имеющие опыта выживания в кризисной ситуации.

Большинство НКО, принявших участие в исследовании, столкнулись с непредвиденными трудностями. Тем не менее в целом настроения позитивные: ретроспективно, до февраля 2022 года практически все участники исследования характеризовали свои организации как стабильные или развивающиеся.

Под стабильностью понимается возможность своевременно предоставлять помощь определенному числу благополучателей. Под развитием – увеличение числа благополучателей, появление новых категорий благополучателей, рост количества услуг и масштабирование деятельности (открытие представительств в регионах). В связи с политическими событиями больше всего пострадали именно процессы масштабирования – планы многих НКО на расширение были заморожены.

О рисках прекращения деятельности НКО сообщили только два участника интервью, однако эти риски связаны в большей мере с проблемами, накопленными в течение предыдущего кризисного периода, и в меньшей – с нынешней ситуацией.



**Экономическое положение.** Оценки экономического положения разнятся в зависимости от источников финансирования организаций. Наиболее уязвимыми оказались НКО, работа которых полностью зависит от грантовых денег, и те, у кого значительную часть финансирования составляли пожертвования физических лиц, находящихся за рубежом. Менее подвержены экономическому стрессу НКО, которым удалось диверсифицировать источники финансирования. Тем не менее общие настроения в секторе таковы: *«Будем работать до последнего рубля».*

**Новые категории благополучателей.** В ходе исследования выявлены новые категории благополучателей. В прошлом году это были родственники благополучателей – НКО пришлось освоить не только виртуальные методы работы, но и расширить свою зону ответственности до семьи в целом. В этом – беженцы, уехавшие с территории проведения специальной военной операции и нуждающиеся в медицинской и социальной помощи. Как и в прошлом году, из-за усиления социальной напряженности повысилась нагрузка на линии психологической поддержки разного профиля (помощь инвалидам, помощь больным раком и т.д.) – туда стали чаще обращаться жители южных регионов России за неспециализированной психологической помощью.

Прогнозируется, что к концу осени поток благополучателей из новых категорий существенно возрастет, что без своевременной поддержки государства может спровоцировать коллапс в некоммерческой сфере.

## **1. Барьеры для НКО**

По сравнению с прошлым годом существенных изменений в перечне барьеров для работы НКО не выявлено. Все барьеры мы разделили на две группы: что мешает организации развиваться так, как она хочет, и что мешает организации непосредственно в работе с благополучателями.

### **1.1. Что мешает организации развиваться?**

**Дефицит человеческих ресурсов.** Эта проблема характерна для небольших НКО, в которых административную работу выполняют те же люди, которые непосредственно оказывают услуги благополучателям. Как правило, в таком случае у сотрудников не хватает ресурсов для развития организации, поскольку практически все время уходит на работу с благополучателями.

**Коммуникативные проблемы.** О проблемах коммуникации внутри сектора говорят большинство участников исследования. Вертикальная коммуникация за прошедшие годы более-менее начала выстраиваться (во многом благодаря кризису, стимулировавшему взаимодействие НКО с государством и бизнесом). Горизонтальная коммуникация разбита по сферам деятельности. В нескольких интервью представители НКО говорили, что она недостаточно развита. Есть несколько причин нарушения горизонтальной коммуникации.

- **Нет ресурсов для того, чтобы делиться опытом:** у организации есть желание делиться своим опытом или перенять чужой, но нет человеческого ресурса для этого.
- **Не хватает компетенций в области коммуникации:** у организации есть человеческий ресурс, но нет навыков упаковки своих знаний в доступный для других НКО продукт.
- **Организация считает, что ее опыт не поддается тиражированию:** характерно для НКО, работающих с благополучателями по авторским методикам. Уникальность опыта, с одной стороны, не формирует потребности получать знания от других НКО, с другой - не позволяет его распространять.
- **Организация не доверяет коллегам по сектору.** Одна из основных причин – непрозрачность организаций. Непонимание того, как устроена организация, из каких средств она финансируется и на каких принципах базируется ее работа, приводит к общему снижению доверия к коллегам. Это в большей степени характерно для конкурентных сфер благотворительности.
- **Не хватает каналов коммуникации.** Одни НКО хотят и готовы делиться знаниями, другие декларируют, что хотят эти знания от кого-то получить. Но по каким-то причинам эти категории НКО находятся в разных плоскостях, не пересекаются.

**Деструктивная конкуренция.** В ряде интервью поднималась тема конкуренции с другими НКО и социальными предпринимателями за ресурсы и благополучателей. Деструктивная конкуренция возникает среди НКО, помогающих одним и тем же

группам благополучателей в ситуации дефицита ресурсов и отсутствия системной поддержки государства вне кризиса. В результате вместо того, чтобы договориться о разделении ответственности в своей сфере, НКО вынуждены бороться за ресурсы друг с другом, что тормозит развитие организаций.

*«Вся помощь заключается в том, что мы иногда делимся опытом, и сказать, что на этом рынке какие-то НКО оказывают помощь другим НКО, — такого нет. На этом рынке, так же, как и на рынке коммерческом, существует конкуренция за ресурсы, деньги и т.д.»*  
(19)

**Высокий уровень бюрократии.** Получение государственной помощи доступно только тем НКО, у которых есть ресурс на оформление всех необходимых документов и ведение отчетности. Небольшие НКО предпочитают не связываться с государственной поддержкой из-за сложного документооборота и большого количества проверок. Возникает парадокс: крупные НКО, которые в целом более устойчивы к кризису, получают больше поддержки, чем небольшие НКО, которым эта поддержка жизненно необходима.

## 1.2. Что мешает организации в работе с благополучателями?

Как и в прошлые годы, в числе барьеров для развития представители НКО называют несовершенство законодательства, нестабильное финансирование и нехватку кадров. Среди новых проблем – дефицит импортных медицинских препаратов и высококачественных технических средств реабилитации, утрата связи с некоторыми благополучателями из-за блокировки соцсетей и другие. Рассмотрим подробнее эти барьеры.

**Несовершенство законодательства.** Отдельные направления деятельности НКО находятся в «серой зоне». Это более заметно там, где благополучатели, финансирование и контроль над оказанием услуг находятся в сфере влияния сразу нескольких государственных ведомств. Образуются юридические коллизии, выход из которых НКО вынуждены искать самостоятельно, на свой страх и риск. Бюрократическая машина не поспевает за развитием системы помощи, и возникает потребность в юридических консультациях, уточнении правового статуса категорий благополучателей, альтернативных источниках финансирования.

**Дефицит материальных ресурсов.** С ним в той или иной степени сталкивается каждая НКО. Можно выделить его типичные проявления.

- **Нестабильное финансирование.** Эта проблема наиболее остро стоит у НКО, финансирование которых полностью зависит от грантов. Работа с благополучателями перманентно находится в зоне риска, затруднено долгосрочное планирование. К тому же грантовая зависимость тормозит рост числа благополучателей и не позволяет оперативно реагировать на изменение их запросов. Таким рискам могут быть подвержены и НКО, почти полностью финансируемые спонсорами из бизнес-среды.
- **Проблема финансирования операционной деятельности организации.** Большинство грантодателей не приветствуют расходование средств на зарплаты и операционную деятельность организации, либо предусматривают оплату ниже рынка, что приводит к текучке квалифицированных кадров в организации. В последнее время стали выдаваться отдельные гранты на операционную деятельность, но возможности покрывать такие расходы за счет обычных грантов, не хватает.
- **Сложности с получением/арендой помещения.** Оплата аренда помещения даже по льготной ставке – проблема для НКО, зависящих от грантов, а бесплатные помещения, предоставляемые городом, как правило, или расположены далеко от центра, или находятся в подвале, из-за чего объективно не подходят для благополучателей некоторых НКО.

*«Последнее помещение, которое мы арендовали, сейчас в нем находимся, и все висит на волоске, потому что нас выгонят, — оно принадлежит управе района, это помещение было выдано другой благотворительной организации, просто мы арендовали его за деньги. Нас решили выселять, а я все время обращаюсь, что нам нужно помещение для работы. Мне говорят: «Под вашу деятельность в городе ничего нет». А у нас такая же деятельность, как и у любой другой организации. У нас есть бухгалтерия, куча документов, мы должны работать над отчетами, у нас должно быть помещение, куда стекаются все ресурсы, куда приходят волонтеры, где проходит обучение».*  
(28)

*«Я никак не могу найти помещение, снять мы не сможем, а даже если и снимем, проплатим полгода, дальше все. Поэтому я сейчас везде об этом говорю и, вроде, есть надежда. Сейчас очень много помещений пустует у бизнесменов, может быть, кто-то готов нас пустить, но опять же это*

*должно быть в пределах центра Москвы, чтобы людям было удобно прийти».*  
(17)

**Кадровые проблемы.** Они часто связаны с нестабильным финансированием и дефицитом ресурсов для обучения сотрудников и волонтеров. Здесь важно разделить текучку кадров и дефицит компетентных специалистов.

- **Текучка кадров** характерна для НКО с низкой ресурсной базой, где на сотрудников приходится слишком высокая нагрузка.
- **Дефицит кадров** – проблема НКО-«робинзонов» (низкие зарплаты, высокие требования) и высокотехнологичных НКО-«машин» (как правило медицинского профиля), которым нужны высококвалифицированные специалисты.

*«Уровень подготовки [специалистов] просто ужасный. Мы в свою стажировочную волонтерскую программу берем только каждого 10-го, из тех, кто к нам заявляется. Большинство [специалистов] просто не должны подходить к людям, особенно к больным».*  
(18)

**Изменившаяся медиасреда.** В марте 2022 года у многих НКО оказались заблокированы привычные социальные сети. Большинство НКО общались с благополучателями преимущественно на площадках Facebook\* и Instagram\*, и после блокировки потеряли накопленные годами социальный капитал. Наибольший коммуникационный урон нанесла блокировка Instagram\* – эта социальная сеть давала высокую конверсию при общении со спонсорами и благополучателями.

*«Пропало много контактов, потери были информационные в Instagram\*, Facebook\*, которые закрыли, мы там активно развивались. Около 2000 там было. И когда все это теряется, конечно, тяжело переносится. Сейчас приходится возобновлять работу в сетях».*  
(11)

\*Продукт принадлежит организации Meta, признанной экстремистской и запрещенной в РФ.

**Устаревшая модель коммуникации.** Язык медиакommunikаций динамично развивается. НКО трудно уследить за новыми веяниями, в том числе потому что на это не хватает ресурсов. Морально устаревший сайт, невовлекающие тексты,

---

непонимание своей целевой аудитории в медиапространстве – все это снижает конверсию, становится преградой на пути общения с благополучателями.

## 2. «Драйверы» для НКО

«Драйверы» помогают НКО успешно функционировать, справляться с кризисными ситуациями и масштабировать свою деятельность. По сравнению с прошлым годом ключевой набор «драйверов» не изменился, но к ним добавились два новых, выработанных в период вынужденной работы в удаленном режиме в 2021 году: наличие виртуального бэк-офиса и цифровизация операционной деятельности. Набор основных «драйверов» выглядит так.

- **Наличие бизнес-компетенций.** Применение бизнес-подходов в некоммерческом секторе – дискуссионный вопрос. В предыдущих исследованиях свою позицию неоднократно заявляли и те, кто считает, что НКО работают по тем же законам, что и бизнес, и те, кто категорически с этим не согласен. Однако именно наличие бизнес-компетенций у руководства или ключевых сотрудников НКО часто становится мощным стимулом развития и залогом стабильной работы организации.
- **Диверсификация финансирования.** Некоммерческим организациям, у которых диверсифицированы источники финансирования, доступны дальние горизонты планирования. Кроме того, диверсификация делает организацию более устойчивой к кризисным ситуациям.
- **Система обучения сотрудников.** Отлаженная система обучения снижает текучку кадров, повышает уровень компетентности и вовлеченности сотрудников, позволяет при необходимости оперативно заменять сотрудников.
- **Поддержка государства.** Речь идет не столько о финансовой поддержке (гранты, субсидии, льготы), сколько об административном ресурсе, внимании государства к сфере деятельности НКО. Организации, профиль работы которых совпадает с интересами государства, получают импульс к развитию. За счет усиления информационной повестки об их деятельности узнают больше потенциальных доноров и крупных спонсоров, становится проще находить общий язык с чиновниками на местах. Однако вместе с тем в секторе

повышается конкуренция – за счет новых участников, привлеченных вниманием к проблематике со стороны государства.

*«Нам важна сейчас поддержка профессионального сообщества, то есть организаций, ориентированных на психическое здоровье. Очень мало НКО в этой области, прямо по пальцам пересчитать. Это в основном профессиональные организации. Благотворительных организаций в этой области практически нет, поэтому на них особо не рассчитываем. Со стороны государства мы рассчитываем все-таки на стабильное получение грантов, без провалов. Интерес государства для нас важен. В первую очередь – интерес Департамента здравоохранения к вопросам психического здоровья. Пока мы его особенно не наблюдаем. Более актуальные вопросы, связанные со смертностью, перебивают интерес к психическому здоровью».*  
(7)

*«В целом государство нас слушает. Недавно принято новое постановление о правилах признания лица инвалидом. Это важная бумага, она затрагивает наших получателей в значительной степени. При разработке новых документов привлекается общественность и в том числе наша организация. Наше мнение было услышано».*  
(4)

- **Наличие (виртуального) бэк-офиса.** У НКО, в которых функции бэк-офиса (бухгалтерия, PR-менеджер, юрист и т.д.) распределены между сотрудниками либо отданы на аутсорсинг, больше ресурсов для развития и масштабирования своей деятельности. В связи с этим для поддержки малых НКО представляется перспективным создание сервисов с «облачным» бэк-офисом.
- **Цифровизация/внедрение ИТ-технологий.** Некоммерческий сектор нуждается в цифровизации, и наиболее прогрессивные НКО уже работают в этом направлении. Некоторые НКО могут позволить себе внедрение ИТ-систем, снижающих операционную нагрузку на сотрудников (например, CRM-систем, прогнозирующих дату закупки технических средств реабилитации и автоматически отправляющих запрос поставщику, или систем, генерирующих типовые документы для отчетности).

*«У нас один из самых цифровизированных фондов. У нас есть внутри искусственный интеллект, который мы делали два года, — это огромная программа, и ее аналогов в мире нет. Мы ее представляли на разных конгрессах. Не хватает цифровизации сектора, сейчас этим занимаются все кому не лень».*  
(29)

### 3. Стратегии адаптации НКО к работе в условиях кризиса

Выявлено несколько основных типов стратегий адаптации НКО к условиям кризиса. Эти стратегии были заложены в 2020–2021 годах и закрепились в 2022-м. Оценивать их эффективность пока рано. Выбор стратегии часто определяется обстоятельствами: ресурсами НКО, особенностями предоставляемых социальных услуг, системой менеджмента в организациях и т.д.

- **Замереть.** Эта стратегия чаще характерна для небольших организаций, ресурсы которых ограничены, а направления деятельности специфичны и не относятся к прямому устранению проблем благополучателей. Суть стратегии – пережить период неопределенности, ожидать сигналы, которые помогут выбрать дальнейшие действия. Здесь прослеживается связь с объемом кадровых ресурсов: ограниченный штат не позволяет одновременно заниматься и прямой деятельностью, и поиском оптимальных способов преодоления возникших проблем. Для таких НКО характерен запрос на экспертную помощь по вопросам управления (или передачу части задач на аутсорсинг), информацию о позитивном опыте других представителей сектора, методическое консультирование (по вопросам менеджмента, новых способов продвижения, финансирования и т.д.).

*«Сейчас я не знаю, все колом. Мы давно написали несколько заявок, и в зависимости от результата этих заявок будет понятно, сможем ли мы продолжать деятельность, развиваться в нынешнем объеме, или нам придется ее сокращать».*  
(22)

*«Нынешнее состояние фонда стабильностью назвать нельзя и, наверно, развитием тоже. В связи с экономической ситуацией не до конца понятно, как именно будет дальше развиваться деятельность фонда. Будут деньги и наша задача, конечно, максимально сохранить команду, а не будет денег...вы понимаете, что будет».*  
(30)

- **Перестроить приоритеты деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами.** Такой подход чаще характерен для «робинзонов», его можно назвать «активным замиранием». Организация стремится сохранить свое положение при имеющихся ресурсах, замыкается в себе, не ищет новые способы восполнить дефицит. Она идет по пути сокращения направлений деятельности, сужает ядро услуги, отказывается от новых проектов. Основной



проблемой чаще всего становится сокращение источников финансирования, и организация идет по пути экономии, а не поиска альтернативных ресурсов.

*«На проекты какие-то, которые мы запланировали, – что-то есть, а чтобы масштабно, и наконец-то регулярно начать работу – это не теми деньгами меряется, которые у нас есть. Доживем до следующего года и будет победа».*  
(17)

- **Отвечать на вызовы.** Это стратегия в основном используется крупными ресурсными организациями («машинами») и заключается в активном поиске решений новых проблем без сокращения темпов развития. У таких НКО есть кадровые ресурсы и экспертные возможности для развития новых каналов финансирования, перестройки коммуникационной стратегии и других антикризисных мер. Для этих организаций характерно наличие двух важных характеристик, отнесенных нами ранее к «драйверам» для НКО: бизнес-компетенции (бизнес-логика «проблема — это задача») и бэк-офис (он позволяет развести вопросы адаптации к новым условиям и основную деятельность).

*«Я не буду присоединяться к общему плачу Ярославны от всего сектора НКО. Любой вызов — это стимул развиваться. С точки зрения того, стало ли нам сложно доносить информацию, — да, Instagram\* не работает, и начали пиарщики заниматься чем-то другим более активно. Есть финансовая составляющая, которая, скажем так, психологически некомфортна, но и это тоже заставляет смотреть чуть шире, и туда, куда ты никогда не смотрел»*  
(29)

\*Продукт принадлежит организации Meta, признанной экстремистской и запрещенной в РФ.

## 4. Запросы и потребности НКО

Исследования показывают, что потребности НКО и их ожидания в отношении различных стейкхолдеров – государства, бизнеса, СМИ, других НКО – устойчивы (см. карту запросов в Приложении 1). Это свидетельствует о хроническом дефиците мер поддержки, необходимости совершенствования системы поддержки НКО.

### Каких мер поддержки не хватает НКО и почему?

В условиях кризиса на первый план выходит экстренная, ситуативная помощь, на проработку долгосрочной стратегии поддержки не остается времени и ресурсов.

В кризис для многих НКО ключевой задачей становится выживание. Возникает запрос на экстренную помощь. Это, как правило, простые, не требующие глубокой проработки пакетные решения, и стейкхолдеры принимают их оперативно. Системные же меры поддержки откладываются в долгий ящик, хотя именно они помогают избежать стратегии латания дыр в кризисе.

Каковы основные потребности НКО в мерах внешней поддержки?

### **Финансовая поддержка**

**Прямая материальная помощь.** Она всегда актуальна в кризис и особенно – для грантозависимых организаций и НКО, потерявших привычные рекуррентные поступления. Помимо денег, многие НКО нуждаются в помещениях: бесплатных или по льготной ставке аренды. Сейчас между предложением со стороны города и потребностями НКО есть существенный разрыв.

*«Нам не нужны бумажки, методические указания, инструкции, развернутые памятки как это делать, нам нужны деньги, чтобы это делать. Если мне дадут 40 тысяч, то клиента будет месяц обслуживать моя организация. Я считаю, что это гораздо более ценно, чем вся другая работа»*  
(19)

**Помощь с коммерциализацией деятельности.** Такой запрос поступает со стороны НКО, которые занимаются производством продукции, трудоустройством людей с инвалидностью, накопили экспертные знания в своей области и готовы делиться ими на коммерческой основе.

**Минимизация материальных издержек.** Необходим комплекс мер, которые помогут уменьшить расходы организации на операционную деятельность.

- **Налоговые льготы.** Эта мера поддержки применялась в период пандемии COVID-19, ее высоко оценивают участники исследования.

*«Есть меры господдержки, которые мы мониторим. В основном они связаны с отложенными обязательными выплатами, например, там был налог на прибыль, отчисления в Пенсионный фонд. Мы, конечно, воспользовались этой возможностью, потому что это большие суммы для нас».*  
(18)

- **Упрощение кредитования для социального бизнеса.** Сейчас к социально ориентированному бизнесу (за редким исключением) при кредитовании предъявляют те же требования, что и к обычному бизнесу.

*«Мы воспользовались одной из мер поддержки — это предоставление кредитования. Помощь тоже недостаточная, ограниченная. Несмотря на все заверения, что, мол, приходите, и везде дадут кредит — нет этого. Социальный бизнес — не актив. Когда доходит до дела, банки разводятся руками: подо что мы вам дадим кредит, у вас же нет ничего, идите квартиру свою закладывайте».*  
(19)

- **Цифровизация.** Оптимизация документооборота, создание облачного сервиса, автоматизация заполнения типовых отчетов, сбора данных о благополучателях и закупках помогают снижать издержки.

*«Внутри сектора огромный запрос на цифровизацию, многие занимаются оцифровкой данных благотворителей. Данные о твоей целевой аудитории — это просто космос, сколько всего можно оттуда взять. Пока ничего особо нет на рынке, а у нас есть. Тот же «Битрикс» это не делает, Минцифры не до этого. Мы работаем с федеральным законодательством. Мы предлагали свою систему внедрить через Москву в московские НКО, у которых нет на это денег».*  
(29)

- **Аутсорсинг.** Делегирование функций бэк-офиса внешней организации позволяет разгрузить основных сотрудников.
- **Предоставление оборудования для работы или возможности закупки оборудования по льготной цене.**

*«Есть запрос на оборудование. У меня сейчас стремительно устаревает колл-центр, это 20 компьютеров. За последний год стоимость компьютера поднялась почти в два раза. Мы в каждый грант добавляем хотя бы по одному системному блоку, но очень плохо дают гранты на такое оборудование, потому что очень трудно избежать злоупотреблений...».*  
(18)

*«Мы всегда рады помощи товарами, у нас люди едят, спят, поэтому еду и любую мелкую технику мы тоже с удовольствием примем».*  
(16)

## **Институциональная поддержка**

**Персонализация мер поддержки.** Участники исследования отмечали, что меры поддержки НКО слишком универсальны, не учитывают специфику отдельных

направлений деятельности в третьем секторе, и это влияет на эффективность поддержки. Со стороны НКО есть запрос на персонализацию мер поддержки в зависимости от профиля услуг, категории благополучателей, опыта и масштабов деятельности НКО.

**Маршрутизация помощи.** Необходимо разработать маршруты получения помощи НКО, наподобие дорожных карт получения государственных услуг для физических лиц. Сейчас информация о мерах поддержки разрозненна, многим НКО непонятен алгоритм получения поддержки – когда, как и с чего нужно начинать. Был бы полезен и инструмент самооценки, прилагаемый к маршрутному листу, который позволяет проанализировать потребность НКО в помощи.

**Разработка адекватных KPI для НКО.** Адекватная оценка эффективности работы НКО помогла бы некоторым организациям скорректировать стратегию развития. В исследовании такой запрос наиболее явно звучал от организации, занимающейся трудоустройством инвалидов.

*«У нас в отрасли много процесса и мало результата, и это длится уже много-много лет. Ответственность за результат и помощь в получении результата — вот что нужно. Есть программы оценки социального воздействия, где регион может согласовать четкий KPI. В нашем случае это число трудоустроенных людей с инвалидностью и длительность их работы не менее шести месяцев, определенная заработная плата, которую они будут получать, и стоимость соответственно этого импакта.*

*При таких условиях, когда некоммерческие организации будут получать оплату за этот результат, за эту социальную пользу, а не за проведенные мероприятия, какие-то дополнительные упражнения, эффективность всей отрасли будет выше».*

(25)

### **Коммуникационная поддержка**

**Развитие коммуникации внутри сектора.** Создание открытых коммуникационных площадок для обмена опытом помогло бы компенсировать нехватку горизонтальных связей в некоммерческом секторе и повысить его прозрачность. Сейчас ситуация такова: участники исследования, с одной стороны, говорят о нехватке коммуникации, с другой – сами не готовы ее налаживать.

**Повышение прозрачности в общении с государством.** В нескольких интервью был сформулирован запрос на повышение прозрачности со стороны государства, не только в отношении мер поддержки, но и в целом в сфере социальной политики. НКО

отмечают, что невозможно предугадать, куда сместится фокус внимания государства. Необходимо разрабатывать эффективные инструменты коммуникации между НКО и государством.

### **Информационная поддержка**

**Освещение деятельности НКО в СМИ.** Тема информационной поддержки НКО становится более актуальной на фоне перестройки медиарынка. Многие СМИ закрылись или получили статус иностранного агента, остальным в таких объемах информация о некоммерческом секторе зачастую не нужна.

*«Нужны информационные компании, ролики социальной рекламы, может быть, еще что-то. В проект это не впишешь, но это необходимо. Чем чаще мы где-то мелькаем, тем лучше к нам относятся, и тем проще нам привлечь партнеров и поддержку».*  
(24)

**Информирование о мерах поддержки, ключевых новостях сектора.** НКО заинтересованы в своевременном информировании о ключевых событиях сектора. В приоритете – емкие, короткие, информативные материалы.

### **Помощь в повышении квалификации**

**Статус эксперта.** Обращение в НКО за экспертной оценкой повышает авторитет организации, позволяет распространять глубокие знания о тех или иных сферах деятельности некоммерческого сектора.

*«Должен появиться какой-то центр, который будет маршрутизатором, будет помогать находить клиентов, помогать с экспертизой, может быть еще в чем-то».*  
(16)

**Организация образовательных программ для НКО.** Образовательные программы (в том числе в онлайн-формате) – хороший способ повысить компетентность и наладить коммуникацию с коллегами по сектору. Востребованы программы смежной тематики, а также программы с участием региональных СМИ и коллег из стран СНГ.

**Обучение прикладным навыкам продвижения: SMM, PR, фандрайзинг.** Многие участники исследования признаются, что не владеют навыками продвижения организации в СМИ. Порой компетенций не хватает и для постановки задачи привлеченным специалистам, и для оценки качества их работы.

**Методическая помощь.** Есть запрос на методическую помощь в работе с новыми категориями благополучателей. В частности, нужны курсы по обучению сотрудников НКО работе с беженцами и комбатантами. Необходимо прояснить правовой статус новых категорий благополучателей, проработать дорожные карты оказания помощи.

Участники интервью часто говорили о **незащищенности организаций**, потребности в юридической поддержке. Характерный пример: организация, помогающая с трудоустройством людям с инвалидностью, арендовала в бизнес-центре коворкинг и сделала там за свой счет ремонт. Но перед открытием соседнее помещение отдали под аренду кафе, которое установило стену прямо перед пандусом для инвалидов-колясочников. К сожалению, решить ситуацию путем переговоров не удалось, не к кому было обратиться за помощью и поддержкой, и НКО осталось и без помещения, и без потраченных на ремонт средств.

#### **4. Вступление НКО в реестр поставщиков социальных услуг г. Москвы: стимулы и барьеры**

В разговоре о реестре поставщиков социальных услуг г. Москвы регулярно приходилось уточнять, о каком именно реестре идет речь. Чаще всего московский реестр путали с реестром социально ориентированных некоммерческих организаций<sup>2</sup> или с реестром некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг Минюста России<sup>3</sup>.

Путаница свидетельствует о том, что НКО плохо осведомлены о московском реестре поставщиков социальных услуг. Среди участников интервью только 3 НКО фактически состоят в реестре поставщиков социальных услуг Москвы, еще 10 утверждали, что входят в реестр, но это утверждение не было подтверждено фактически. Остальные участники сообщили, что не рассматривают для себя в ближайшем будущем возможность вступления в московский реестр.

В предыдущих исследованиях выделялись 4 основных мотива вступления в реестр поставщиков социальных услуг: репутационный мотив, финансовый мотив, расширение круга благополучателей, расширение спектра услуг. В 2022 году эти мотивы по-прежнему актуальны для крупных НКО.

---

<sup>2</sup> Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. N 1290 [URL = <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko>]

<sup>3</sup> Реестр некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг Минюста России [URL = <http://unro.minjust.ru/NKOPerfServ.aspx>]

Среди преимуществ участия в реестре представители НКО отмечали:

- регулярный поток благополучателей;
- компенсацию стоимости оказанных услуг по тарифам г. Москвы;
- возможные преференции для участия в грантах (участники не были уверены, что членство в реестре действительно оказывает положительное влияние на их грантовые заявки);
- ощущение стабильности.

**Перечисленные плюсы в большей степени актуальны для крупных или средних НКО,** оказывающих масштабируемые и нетрудозатратные социальные услуги. Остальные часто рассматривают членство в московском реестре как формальность.

Основные барьеры для вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг Москвы по итогам исследования таковы.

- **Административные барьеры** – сложная процедура вступления в реестр, бюрократизация процессов, необходимость выделять дополнительные человеческие ресурсы для администрирования и сбора отчетности. Несколько НКО сообщили, что ранее интересовались процедурой вступления в московский реестр, но, оценив масштабы предстоящей бюрократической работы, отказались от этой идеи.

*«В 2016–2017 годах нам предлагали вступить, но тогда это все только-только начиналось, не была еще отлажена методика, и я поняла, что обработка документации на первом этапе, попытка вступления, – все это слишком затратно для нашей организации в смысле времени и ресурсов. Поэтому и не стали туда подавать»*  
(29)

- **Отсутствие целевой аудитории благополучателей в перечне реестра.** Эта проблема характерна для НКО, помогающих людям с неопределенным правовым статусом (бездомные, беженцы и т.д.). Государственная классификация групп благополучателей нуждается в периодической ревизии.

*Мы уже проговаривали неоднократно в ДТСЗН города Москвы, что сейчас идет работа по включению в реестр поставщиков услуг такой категории как лица без определенного места жительства. Тогда да, мы сможем работать [в реестре]. Зачастую мы не можем доказать, что мы работаем с этим человеком просто потому, что у него нет документов. Когда будет там категория «лица без определенное места жительства», тогда мы будем подаваться в реестр».*  
(28)

- **Несоответствие классификатору услуг.** Несколько НКО сообщили, что их услуг (помощь детям с орфанными заболеваниями, оказание психологической помощи благополучателям) нет в номенклатуре классификатора реестра. Это делает вступление в реестр невозможным для НКО.

*«Мы предлагали соцзащите наш телефон и консультации психолога по телефону сделать услугой. Это массовая услуга, мы в Москве даем больше 10 тысяч консультаций в год, на что они нам сказали, что у них уже есть московская служба психологической помощи населению, и что мы им не нужны».*  
(18)

*«Проблема состоит в том, что перечни социальных услуг, их стандарты, объемы и нормативы финансирования никогда не идеальны. Они всегда требуют доработки. Но мы не можем сказать: «Государство должно завтра сделать идеально». Это не решить за один день, и вообще нельзя сделать идеально. Но надо провести работу по улучшению этих параметров: перечни, стандарты, объемы, нормативы или условия финансирования услуг»* (4)

- **Недостаточная материальная компенсация услуг.** По оценкам многих участников исследования, тарифы не соответствуют реальной рыночной стоимости услуг. По отдельным видам услуг себестоимость услуги может быть в 10 раз выше предлагаемой суммы компенсации. Работать по таким расценкам могут или НКО, аффилированные с государственными центрами оказания социальных услуг населению, или НКО, которые могут себе позволить компенсировать убытки из других источников.

*«Мы приняли решение такие услуги пока не оказывать. Я все внимательно изучила, даже была во всех этих экспертных советах и поняла, что нам нет смысла туда вступать. Стоимость в тот момент, когда они все это придумали, была в 10 раз ниже рынка. Мы очень активно обсуждали с соцзащитой, что у них несправедливый тариф, потому что государственные организации получают еще по другим кодам бюджетной классификации – бухгалтерия, здания, уборщицы-технички, администрация, а мы должны за стоимость услуги по тарифу содержать всю организацию, включая все административные расходы».*  
(18)

- **Нет заинтересованности.** Представители некоторых НКО (в основном из числа крупных), отмечали, что не понимают, зачем им вступать в реестр.

*«Непонятно зачем туда вступать. Мы никак не можем понять, какие же выгоды мы получим от того, что мы вступим в этот реестр. Пока для нас это неактуально, тем более что мы являемся получателями Фонда президентских грантов. Непонятно зачем*



нам вот это еще сейчас».

(20)

- **Наличие посредника при контакте с благополучателями.** Оказание услуг в качестве поставщика из реестра предполагает посредничество органов социальной защиты. Некоторые участники исследования говорят о том, что число благополучателей, пришедших к ним за услугами после пандемии, снизилось.

По мнению участников исследования, информационная политика для расширения участия НКО в реестре поставщиков социальных услуг г. Москвы может быть усовершенствована:

- очевиден дефицит материалов, объясняющих НКО конкретную пользу от вступления в реестр;
- выражен дисбаланс государственных и негосударственных социальных услуг, госучреждения имеют приоритет: а) по финансированию, б) по участию в принятии решений;
- необходимо упростить процедуру вступления в реестр и формы отчетности, запустить масштабное информирование благотворительных организаций о произошедших изменениях;
- требуется доработка (уточнение) классификатора услуг;
- для повышения рентабельности деятельности – необходимо реагировать на запросы НКО об увеличении объема закупок услуг;
- по отдельным видам услуг рекомендуется приблизить компенсационные тарифы к рыночной стоимости;
- целесообразно продумать бренд реестра, чтобы отделить его от других аналогичных проектов в информационном поле.

Сейчас реестр устроен так, что членство в нем становится рентабельным лишь при больших объемах закупок и контрактов. Высокий уровень бюрократической отчетности демотивирует НКО вступать в реестр.

*«Бюрократические процессы чего-то стоят внутри организации. У нас очень много всего оцифровано, есть искусственный интеллект, который управляет многими процессами. Для нас обработка вот этого бюрократического блока реально будет очень дорога. Возможно, когда порядки изменятся или мы поймем, что это очень надо, то да».*

(29)

НКО, оказывающие социальные услуги, нуждаются в стабильном финансировании со стороны государства, и эти функции частично берет на себя механизм реестра, который может быть усовершенствован.

## 5. Рекомендации городу по поддержке НКО

**Разработка стратегии долгосрочных мер поддержки НКО.** НКО говорят о долгосрочных мерах поддержки, которые позволили бы планировать деятельность организации на срок больше календарного года. При разработке мер поддержки целесообразно учитывать меняющиеся реалии: например, переход на дистанционные формы работы, появление новых категорий благополучателей и т.д.

**Маршрутизация, персонификация помощи.** Сейчас меры поддержки слишком широки, не учитывают специфику отдельных сфер деятельности в некоммерческом секторе. НКО, которые помогают узкой группе благополучателей, предоставляют нестандартный набор услуг, не имеют достаточно большого штата сотрудников, сложно воспользоваться предлагаемыми мерами поддержки.

**Информирование населения о деятельности НКО.** Эта мера позволит НКО повысить свою узнаваемость и привлекать больше рекуррентных доноров. В частности, предлагается увеличить усилия по размещению социальной рекламы в государственных учреждениях и районных газетах.

**Наращивание объемов закупок услуг поставщиков из реестра.** О необходимости увеличить объем закупок говорят представители организаций, мощности которых превышают запросы города.

**Разработка доступных кредитов для социально ориентированных предприятий** – возможно, через государственные банки или иные инструменты. Сейчас получить кредит социальному бизнесу крайне затруднительно.

**Льготы для НКО, работающих с новыми категориями благополучателей,** на период проведения специальной военной операции. Эта мера помогла бы снизить возросшие издержки.

**Предоставление помещений для работы.** Рекомендуется пересмотреть критерии предоставления помещений для работы организаций. Например, разделить помещения по видам: помещения для оказания услуг благополучателям, помещения для ведения операционной деятельности (офис), помещения для обучения.

**Помощь с цифровизацией сектора.** Целесообразно собрать лучшие IT-практики в некоммерческом секторе и помочь московским НКО их внедрить. Цифровизация поможет снизить нагрузку на административный персонал, позволит лучше понимать потребности благополучателей и запросы самой организации.

**Снижение бюрократической нагрузки.** Целесообразно рассмотреть возможность упрощения отчетности для НКО, в том числе и для осуществления деятельности в качестве организации из реестра поставщиков социальных услуг.

**Служба одного окна.** Есть запрос на создание «службы одного окна» для НКО по принципу госуслуг для населения. Участники исследования признают, что город развивает это направление и предлагают добавить формат консультационного обследования, в ходе которого специалист может подсказать, какие еще возможности получения помощи доступны НКО.

**Повышение прозрачности.** НКО надеются на более прозрачные взаимоотношения с государством, с использованием более эффективных каналов коммуникации с НКО, обратной связью от государства, выстраиванием партнерских отношений через ресурсные центры, профильные комитеты и департаменты.

**Методическая поддержка.** Рекомендуется разработать методические рекомендации по работе с новыми категориями благополучателей.

## Приложение 1. Карта запросов и потребностей НКО

Запрос	Адресат запроса				
	Государство	Бизнес	НКО	СМИ	АСИ
Прямая материальная помощь (гранты, субсидии, спонсорство)	+	+			
Помощь с коммерциализацией деятельности		+			
Предоставление налоговых льгот	+				
Упрощение кредитования для социального бизнеса	+				
Цифровизация документооборота	+	+	+		+
Аутсорсинг персонала	+	+	+		
Персонализация мер поддержки	+	+	+		
Маршрутизация помощи	+	+			
Помощь с выходом на другие рынки	+	+		+	
Разработка адекватных KPI	+	+			
Развитие внутриотраслевой коммуникации			+	+	+
Повышение прозрачности в общении с государством	+				
Помощь с поиском нужных контактов	+	+	+	+	+
Медиасопровождение деятельности НКО				+	+
Информирование о мерах поддержки, новостях сектора	+		+	+	+
Приглашение участвовать в экспертизе	+	+	+	+	+
Участие в межрегиональных образовательных программах для НКО	+	+	+		+
Обучение прикладным навыками продвижения		+	+		+
Методическая помощь	+		+		
Юридическое консультирование	+	+	+		
Потребность в защите	+	+		+	
Социологические исследования НКО и запросов благополучателей		+	+		+

## Приложение 2. Список НКО, участвовавших в исследовании

1. Благотворительный фонд, занимающийся развитием инклюзивных мастерских для людей с ментальной инвалидностью
2. Общественная организация, занимающаяся поддержкой людей с ментальной инвалидностью и психофизическими нарушениями
3. Благотворительная организация, занимающаяся реабилитацией детей с синдромом Дауна
4. Благотворительная организация, помогающая детям с инвалидностью и их родителям
5. Благотворительная организация, развивающая инклюзивные мастерские для людей с инвалидностью различных нозологий
6. Благотворительный фонд, занимающийся социальной инклюзией и повышением качества жизни пожилых
7. Благотворительный фонд помощи людям с психическими расстройствами
8. Общественная организация, оказывающая поддержку родителям с инвалидностью и членам их семей
9. Общественный фонд, помогающий ухаживать за пожилыми людьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации
10. Общественная организация, содействующая программе воспитания детей, оставшихся без попечения родителей и из неблагополучных семей
11. Организация, оказывающая консультационную поддержку стомированным больным
12. Благотворительный фонд помощи бездомным людям
13. Благотворительная организация, оказывающая паллиативную помощь детям
14. Общественная организация инвалидов, занимающаяся спортивной реабилитацией
15. Общественная организация, занимающаяся повышением качества жизни инвалидов и их социальной интеграцией
16. Благотворительный фонд помощи людям с нарушениями развития
17. Фонд, помогающий пациентам с деменцией и их семьям
18. Некоммерческая организация, оказывающая психологическую помощь и социальное консультирование больным раковыми заболеваниями
19. Организация, занимающаяся оказанием услуг социально-медицинского ухода
20. Учреждение, занимающееся социальной реабилитацией инвалидов
21. Благотворительный фонд, помогающий людям с нейромышечными заболеваниями
22. Центр, сопровождающий подростков из детских домов
23. Общественная организация содействия гражданам с ВИЧ-положительным статусом
24. Благотворительный фонд, помогающий подросткам-сиротам, детям из приемных и кризисных семей

25. Организация содействия социальной интеграции и трудоустройства инвалидов
26. Благотворительный фонд помощи людям, пережившим перинатальную потерю
27. Фонд, оказывающий помощь людям, больным инсультом, и членам их семей
28. Центр, помогающий бездомным и людям в трудной жизненной ситуации
29. Благотворительный фонд, помогающий людям с генными дерматозами
30. Благотворительный фонд, занимающийся помощью в социализации детей и подростков