

УДК 323.21

DOI: 10.17506/18179568\_2021\_18\_4\_141

## РОССИЙСКИЕ НКО В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ: КРИЗИС МЕР ГОСПОДДЕРЖКИ И СПОСОБЫ ВЫЖИВАНИЯ\*



**Юлия Владимировна Гимазова,**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
Москва, Россия,  
gimazova-yv@ranepa.ru

*Статья поступила в редакцию 17.03.2021, принята к публикации 17.11.2021*

**Для цитирования:** Гимазова Ю.В. Российские НКО в условиях пандемии: кризис мер господдержки и способы выживания // Дискурс-Пи. 2021. Т. 18. № 4. С. 141–153. [https://doi.org/10.17506/18179568\\_2021\\_18\\_4\\_141](https://doi.org/10.17506/18179568_2021_18_4_141)

### Аннотация

Цель исследования – проанализировать практики адаптации российских организаций третьего сектора к условиям пандемии в контексте реализуемой государственной политики приоритетной поддержки НКО – поставщиков социальных услуг. Методы исследования включают интерпретацию итогов ситуационного анализа результативности мер государственной поддержки НКО в период пандемии, проведенного в рамках Общероссийского гражданского форума-2020, а также экспертное интервью 10 сотрудников НКО, входящих в реестры поставщиков социальных услуг, и 10 сотрудников социально ориентированных НКО, не включенных в данные реестры. В результате выявляется, что успешность адаптации НКО к условиям пандемии зависит от организационных и профессионально-деятельностных факторов. Утверждается, что НКО, не входящие в реестры поставщиков социальных услуг, смогли лучше адаптироваться к условиям пандемии, активнее привлекать средства из различных источников, улучшили навыки саморефлексии, стратегиче-

\* Статья выполнена в рамках IV Субботних политологических чтений в РАНХиГС при Президенте РФ на тему: «Россия и мир в условиях политической пандемии».

© Гимазова Ю.В., 2021



ского планирования, социального проектирования, управления рисками, сетевого проектирования, профилактики профессионального выгорания. Такие НКО, переводя многие мероприятия в онлайн-формат, сумели сохранить и даже преумножить число благополучателей, что отчасти связано с увеличением свободного времени у целевых групп. Напротив, НКО, входящие в реестры поставщиков социальных услуг, оказались менее приспособлены к условиям пандемии. Не получив бюджетного финансирования в ожидаемом объеме, большинство из них не сумело привлечь банковские кредиты под цели уставной деятельности, оказалось менее результативно в освоении навыков управления устойчивым развитием. Результаты исследования дают основание говорить о необходимости преодоления усиливающейся тенденции дискреционного развития третьего сектора в современной России. Вместе с тем целесообразно имплементировать в российскую практику государственно-общественных отношений элементы модели «садовника». Данная модель практикуется в ряде стран с устойчивыми демократическими традициями и предполагает создание равных организационно-правовых условий поддержки всех НКО, которые занимаются социально ориентированной деятельностью.

Ключевые слова:

негосударственные некоммерческие организации, государственно-общественные отношения, социальная политика, третий сектор, пандемия.

UDC 323.21

DOI: 10.17506/18179568\_2021\_18\_4\_141

## **RUSSIAN NGOS IN PANDEMIC CONDITIONS: CRISIS OF STATE SUPPORT MEASURES AND SURVIVAL METHODS**

**Yulia V. Gimazova,**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russia,  
gimazova-yv@ranepa.ru

*Article received on March 17, 2021, accepted on November 17, 2021*

**For citation:** Gimazova, Yu.V. (2021). Russian NGOs in Pandemic Conditions: Crisis of State Support Measures and Survival Methods. *Discourse-P*, 18(4), 141-153. (In Russ.). [https://doi.org/10.17506/18179568\\_2021\\_18\\_4\\_141](https://doi.org/10.17506/18179568_2021_18_4_141)

Abstract

The purpose of the article is to analyze the practices of Russian third sector adaptation to pandemic conditions in the context of the current state policy of priority support

for NGOs – social service providers. The author applies the following research methods: the interpretation of the situational analysis results of the state support measures for NGOs during the pandemic, conducted within the framework of the All-Russian Civil Forum-2020, as well as an expert interview of 10 employees of NGOs included in the registers of social service providers and 10 employees of socially oriented NGOs not included in these registers. As a result, it is revealed that the success of NGOs adaptation to pandemic conditions depends on organizational and professional-activity factors. It is argued that NGOs that are not included in the registers of social service providers were able to better adapt to the pandemic conditions, more actively raise funds from various sources, improved the skills of self-reflection, strategic planning, social design, risk management, network design, prevention of professional burnout. Having transferred many events to the online format, such NGOs managed to keep and even enlarge the number of beneficiaries, which is partly due to the increase in free time of target groups. On the contrary, NGOs in social service providers registers appeared less adapted to the pandemic. Having not received budget funding in the expected amount, most of them failed to attract bank loans for the purposes of statutory activities and turned out to be less effective in mastering the skills of managing sustainable development. The results of the study suggest the need to overcome the growing trend of discretionary development of the third sector in modern Russia. At the same time, it is advisable to implement elements of the “gardener” model into the Russian practice of state-society relations. This model is practiced in a number of countries with stable democratic traditions and assumes the creation of equal organizational and legal conditions for supporting all the NGOs engaged in socially oriented activities.

Keywords:

non-governmental non-profit organizations, state-society relations, social policy, third sector, pandemic.

---

## Введение

Режим пандемии, вызванный угрозой распространения COVID-19, негативно повлиял практически на все сферы социально-экономической жизнедеятельности государств. В фокус отечественных исследований все чаще попадают проблемы влияния глобального кризиса COVID-19 на функционирование государственных институтов, состояние предпринимательства, материальное и социально-психологическое благополучие граждан. В то же время проблемам влияния пандемии на состояние и развитие негосударственных некоммерческих организаций (НКО) пока уделяется недостаточное внимание.

В конце 2020 г. стали появляться первые зарубежные исследования по обозначенной выше проблематике. Они инициированы специализированными институтами, которые уже не одно десятилетие занимаются вопросами анализа состояния и динамики НКО: Университет Джонса Хопкинса (США), международный альянс CIVICUS (программа *Civil Society Index* по исследованию уровня развития третьего сектора в различных странах), Центр по гражданскому обществу Лондонской школы экономики и политических наук (про-

ект *Global Civil Society Yearbook* по выявлению глобальных и локальных трендов институционализации третьего сектора) и др. Например, в июне 2020 г. международной благотворительной организацией *Secours Catholique – Caritas France* (Франция) было проведено онлайн экспертное интервьюирование лидеров НКО из 66 стран<sup>1</sup>. В рамках исследования посредством анализа и последующего обсуждения результатов интервью с лидерами третьего сектора различных государств организован широкомасштабный диалог о проблемах и перспективах устойчивого развития активистов и общественных организаций в постпандемийном мире.

Масштабы исследования состояния российских НКО вообще и в период пандемии в частности гораздо более скромны. Исследования посвящены преимущественно влиянию пандемии на деятельность различных видов НКО в разных регионах (Семикова, 2021) либо осмыслению результатов доступных для российских исследователей аналитических отчетов международных фондов о деятельности НКО в период пандемии (Иванова, 2021). Это можно объяснить следующими обстоятельствами.

Во-первых, в результате активизации деятельности государства по противодействию НКО – «иностранным агентам» (Аверкина, 2014; Василенко, 2014; Гимазова, Омельченко, 2015; Гимазова, 2019) практически все международные благотворительные фонды закрыли свои представительства в России. Это сделало проведение профильных международных исследований на территории России весьма затруднительным.

Во-вторых, в период пандемии приоритетная государственная поддержка оказывалась волонтерским организациям и сообществам в силу востребованности социальными группами ресурса безвозмездной поддержки. Это обстоятельство несколько ослабило внимание исследователей и экспертов к проблемам остальных организаций российского неприбыльного сектора.

В-третьих, проведение полноценных исследований НКО во всероссийском масштабе требует соответствующего финансирования, которого хронически не хватает отечественным научно-исследовательским центрам. Существующие работы по изучению состояния подобных организаций в отдельных регионах России отличаются методологическим разнообразием, поэтому сделанные в них выводы с трудом могут быть применимы ко всему российскому сектору НКО.

В-четвертых, режим самоизоляции практически исключил возможность проведения очных исследований, сведя общение даже между членами команд НКО к видеоконференциям и переписке по Интернету.

При этом официальная статистика недостаточно валидна в вопросах оценки влияния пандемии на НКО, их численность и результативность деятельности. Так, на начало 2020 г. Министерством юстиции РФ было зарегистрировано 213 тыс. НКО<sup>2</sup>. По данным министерства с 2018 г. количество

<sup>1</sup> *The future from the Caritas perspective: We're all hungry for justice, equity, ecological sustainability and joint responsibility!* (2012, June). Retrieved February 20, 2019, from <https://www.caritas.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/StatementRioPlus20EN.pdf>

<sup>2</sup> В Минюсте отметили уменьшение числа некоммерческих организаций в РФ

зарегистрированных в России некоммерческих организаций сократилось на 4,5%. Однако официальная статистика в отношении численности НКО не позволяет полноценно судить о численном и качественном состоянии российского третьего сектора. И. В. Мерсиянова, руководитель Центра исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, отмечает, что некоторые российские НКО, фактически являясь банкротами, не могут оплатить процедуру банкротства; процесс формирования реестров социально ориентированных НКО недостаточно контролируется федеральной властью, что вызывает множество фактических ошибок, связанных с неучетом либо, наоборот, множественным учетом российских НКО. В условиях пандемии обострились проблемы статистического учета организаций<sup>3</sup>.

В данной статье, стремясь внести свой посильный вклад в восполнение указанных пробелов, мы проанализируем процесс адаптации российских НКО к режиму самоизоляции в условиях пандемии.

### Методология исследования

С учетом того, что государственная поддержка российских НКО оказывается в приоритетном порядке поставщикам социальных услуг, и механизм такой поддержки регламентирован, представляется целесообразным сравнительный анализ адаптации к условиям пандемии НКО, которые входят в реестры поставщиков социальных услуг, и НКО, не входящих в эти реестры (следовательно, не получающих бюджетных средств под уставные цели деятельности). Такой анализ поможет повысить объективность оценки современной российской государственной политики в отношении третьего сектора на предмет целесообразности, сбалансированности и стратегичности. Методика исследования включает: интерпретацию результатов ситуационного анализа государственной поддержки НКО в рамках Общероссийского гражданского форума (ОГФ) 2020 г.; проведение нами в ноябре 2020 г. экспертных интервью с лидерами НКО из пяти субъектов РФ (Республика Ингушетия, Чеченская Республика, Московская область, Новосибирская область, Ярославская область). Экспертную выборку составили представители 10 НКО – поставщиков социальных услуг и 10 НКО, не входящих в реестры поставщиков социальных услуг. Нами была проведена рассылка анкет, онлайн-беседа с руководителями НКО по методике глубокого неформализованного интервью с использованием платформы *Zoom*, транскрибирование, обработка и анализ результатов анкетирования. Анкета содержит 30 вопросов (из них 26 – неформализованные) и предполагает развернутые ответы экспертов на вопросы о том, какие меры государственной поддержки некоммерческого сектора они считают эффективными либо неэффективными и почему, какие трудности испытали НКО в период пандемии, каким образом они эти трудности преодолевали.

---

за три года (2020, 31 марта). Взято 21 февраля 2021, с <https://tass.ru/obschestvo/8125469>

<sup>3</sup> Информационно-аналитический бюллетень о развитии гражданского общества и некоммерческого сектора в РФ (2021, август). Взято 10 сентября 2021, с <https://www.hse.ru/monitoring/mcs/>

## Результаты исследования

В упомянутых выше условиях дефицита масштабных исследований состояния и динамики развития российского третьего сектора наиболее полными общедоступными информационными источниками служат ежегодные доклады Общественной палаты РФ и материалы ОГФ.

Обсуждение проблем эффективности мер государственной поддержки НКО в период пандемии в России было предпринято в рамках ОГФ-2020 с применением методики ситуационного анализа<sup>4</sup>.

По результатам дискуссии в числе конкретных проявлений низкой результативности этой поддержки были выявлены следующие:

- рост частоты отказов банков в поддержке НКО по причине отсутствия единой четкой методики оценки социальных проектов;
- недостаточность денежных средств, перечисленных региональным органам власти на поддержку социальной сферы в период пандемии;
- отсутствие у муниципальных органов власти ресурсов на поддержку НКО вследствие низкой бюджетной обеспеченности муниципальных образований и экономического кризиса пандемии;
- невозможность для НКО требовать снижения ставок арендной платы за пользование коммерческой недвижимостью (такая возможность в пандемийный период была предоставлена лишь субъектам малого бизнеса);
- незнание большинством НКО, занимающихся проектной деятельностью, о возможности воспользоваться мораторием на штрафы по контрактам;
- несвоевременное оповещение Министерством юстиции РФ некоммерческих организаций о введении моратория на плановые проверки в период пандемии;
- нечеткость ведения органами государственного и муниципального управления реестров социально ориентированных НКО, что помешало организациям своевременно получить соответствующие выписки из реестров и, следовательно, воспользоваться льготами в качестве пострадавших от ограничительных мер;
- отсутствие единой системы информирования НКО о возможных мерах поддержки некоммерческого сектора со стороны государства и институтов развития, из-за чего большинство организаций оказались неосведомленными о ресурсах поддержки в период пандемии.

Оценивая результаты этой дискуссии, можно заключить, что концептуальная, методическая и организационная нечеткость, недоработанность, дискреционность мер государственной поддержки российских НКО, о которой не раз упоминали исследователи российского некоммерческого сектора в допандемийный период (Нездюров, Сунгуров, 2018, с. 63; Якимец, Никовская, 2018, с. 18), в полной мере проявились во время распространения COVID-19.

Таким образом, пандемия поставила многие НКО на грань выживания.

---

<sup>4</sup> *Общероссийский гражданский форум 2020: ситуационный анализа мер поддержки НКО в период пандемии* (2020, 9 декабря). Взято 21 февраля 2021, с <https://grany-center.org/note/ogf-2020-situacionnyu-analiza-mer-podderjki-nko-v-period-pandemii-1607506266>

Анализ результатов интервью, проведенных нами по вышеизложенной методике, а также изучение доступных материалов о деятельности данных НКО в пандемийный период позволили выявить ряд тенденций.

Во-первых, в условиях пандемии успешность адаптационных практик НКО во многом зависела от двух групп факторов:

1) организационные (входит ли НКО в реестр поставщиков социальных услуг; какая форма деятельности – реализация проектов или оказание социальных услуг – является приоритетной);

2) профессионально-деятельностные (опыт, энергия, творческий подход лидеров неприбыльных организаций, квалификация сотрудников НКО, их способность к работе в режиме команды, степень развитости у сотрудников адаптационных навыков)<sup>5</sup>.

Во-вторых, сокращение объемов государственной поддержки в пандемию сильнее сказалось на секторе НКО – поставщиков социальных услуг.

Действительно, финансирование деятельности таких организаций было урезано на 40–80 % по причине кризиса (это отметили 9 из 10 опрошенных лидеров НКО – поставщиков социальных услуг), а также потому, что предоставлять социальные услуги в условиях самоизоляции для многих НКО оказалось невозможным (данную причину назвали 8 из 10 опрошенных лидеров НКО – поставщиков социальных услуг).

Организации некоммерческого сектора, которые не входят в реестры поставщиков социальных услуг и, соответственно, не пользуются приоритетной поддержкой со стороны государства и до пандемии находились в активном поиске ресурсов, подавая заявки в форме инициативных проектов в различные фонды. Все респонденты – сотрудники таких НКО указали, что их организации ежегодно подают заявки в 3–4 фонда, в том числе в Фонд президентских грантов (ФПГ) и негосударственные благотворительные фонды поддержки социальных инициатив.

Наиболее популярными среди таких негосударственных фондов в 2020–2021 гг. оказались:

– Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко, который с 2014 г. реализует проект «Культурная мозаика малых городов и сел». Победителями данного конкурса стали 417 НКО из 65 регионов РФ<sup>6</sup> (в период 2018–2020 гг. на данный конкурс подавали заявки 8 из 10 исследуемых НКО, не входящих в реестры поставщиков социальных услуг; из них получили микрогранты 6 НКО);

– Благотворительный фонд «Нужна помощь», который с 2013 г. реализует проекты развития системной филантропии в России, предоставляя НКО, решающим социальные проблемы, организационную, материальную, консуль-

<sup>5</sup> Гимазова Ю.В. (без даты). *Российские НКО в условиях пандемии: кризис мер господдержки и практики выживания*. Взято 10 ноября 2021, с <https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/517354406.pdf>

<sup>6</sup> *Всероссийский конкурс «Культурная мозаика малых городов и сел»* (без даты). Взято 21 февраля 2021, с <http://timchenkofoundation.org/konkursy-i-granty/vserossijskij-konkurs-kulturnaja-m/>



тативную и иную помощь<sup>7</sup> (в 2018–2020 гг. в данный фонд подавали заявки 6 из 10 исследуемых НКО, не входящих в реестры поставщиков социальных услуг; получили помощь в той или иной форме 5 из 10 НКО).

Среди НКО, включенных в реестры поставщиков социальных услуг, наибольшей популярностью пользуется Фонд президентских грантов, который является крупнейшим государственным донором для российских негосударственных некоммерческих организаций. Заявки в данный фонд могут подавать все НКО, в том числе поставщики социальных услуг. Получение гранта от ФПГ не исключает для НКО мер государственной поддержки в соответствии с их статусом. Как следует из интервью 8 опрошенных представителей НКО – поставщиков социальных услуг, в 2019–2020 гг. организации, входящие в реестр социальных услуг, не подали заявок в негосударственные благотворительные фонды. В итоге, не получив в период пандемии господдержки в ожидаемых объемах из бюджетов соответствующих уровней, эти НКО вынуждены были существенно сократить объемы своей деятельности.

Изложенное позволяет прийти к выводу, что в условиях пандемии способность НКО – поставщиков социальных услуг к фандрайзингу оказалась ниже, чем у НКО, не входящих в данные реестры и потому привыкших привлекать средства из различных источников.

В-третьих, оценивая организационно-управленческие способности НКО в период пандемии, следует отметить, что преимущественно «проектный» формат деятельности помог им получить поддержку доноров в 2019–2020 гг.

По результатам опроса представителей обеих подвыборок НКО, все частные фонды-доноры в 2020 г. согласились продлить сроки отчетности по грантам, а также скорректировать поддерживаемые проекты НКО с учетом неблагоприятных условий пандемии. В то же время, как отметили в своих интервью 7 из 10 респондентов-сотрудников НКО – поставщиков социальных услуг, в 2020 г. банки предоставляли кредиты под цели уставной деятельности с меньшей охотой, чем в допандемийный период.

Из приведенных результатов опроса можно сделать вывод о том, что НКО, реализовывавшие преимущественно проекты, в условиях пандемии оказались жизнеспособнее организаций, сосредоточившихся на оказании социальных услуг в рамках уставной деятельности.

В-четвертых, профессионально-деятельностные способности лидеров и активистов НКО также сыграли немаловажную роль в вопросах их адаптации к эпидемиологическим ограничениям. При этом сотрудники НКО, не входящих в реестры поставщиков социальных услуг, в целом оказались более креативными, гибкими и адаптивными.

В условиях пандемии большинство НКО попытались «переформатировать» свою деятельность в режим онлайн (на это указали все респонденты). 17 из 20 опрошенных отметили следующее: организациям, проекты которых носили событийный характер (благотворительные ярмарки, фестивали, праздники), это удалось в меньшей степени, чем организациям, которые занимались

<sup>7</sup> Отчет Благотворительного фонда «Нужна помощь» за 2019 г. (без даты). Взято 21 февраля 2021, с [https://2019.nuzhnapomosh.ru/?\\_ga=2.233886046.1519259230.1615823078-1211327544.1615823078](https://2019.nuzhnapomosh.ru/?_ga=2.233886046.1519259230.1615823078-1211327544.1615823078)



деятельностью обучающего, досугового, познавательного, творческого характера (уроки, мастер-классы, творческие мастерские).

Заслуживают внимания, например, такие «находки» НКО, как «книги на карантине», «онлайн-экскурсии», «интерактивные музеи онлайн», «квесты в социальных сетях», серии мастер-классов онлайн. При этом, по мнению респондента НКО – победителя конкурсов негосударственных грантов фонда Тимченко в 2018–2020 гг., «активизация деятельности НКО в социальных сетях должна носить не просто информативный характер. Мы [НКО] должны постараться сделать интернет-пользователей соучастниками онлайн-события»<sup>8</sup>.

Помимо перевода мероприятий в онлайн-формат, к числу успешных практик НКО в эпоху пандемии можно отнести практики объединения, консолидации усилий в рамках определенного проекта. Такие коалиции НКО, по свидетельству опрошенных экспертов, сформировались в направлениях: помощь врачам в борьбе с пандемией COVID-19, создание справочной службы для снижения нагрузки на учреждения здравоохранения, диагностика потребностей и обеспечения больниц, работающих с пациентами<sup>9</sup>, поддержка пожилых<sup>10</sup>.

Кроме того, успешной практикой выживания НКО в период пандемии стал так называемый «ковидный фандрайзинг», направленный на сбор средств на реализацию проектов, когда спонсоры и партнеры по каким-либо причинам не могут продолжать сотрудничество. Успешными, по мнению опрошенных экспертов, оказались благотворительные акции в поддержку россиян, оказавшихся из-за пандемии в сложной жизненной ситуации. Так, например, участники акции «Меня касается» оформляют регулярное или разовое пожертвование в пользу одного из фондов<sup>11</sup>.

В-пятых, весьма важным направлением развития НКО в период пандемии стала активизация их деятельности в сфере саморазвития и саморефлексии. Это связано с появлением в период самоизоляции возможности заняться оценкой результатов своей работы (отметили 14 респондентов из обеих групп), преодолеть депрессию и эмоциональное выгорание сотрудников и волонтеров (указали 11 опрошенных), потребностью команде сплотиться (отметили 9 респондентов). Практически все опрошенные сотрудники НКО (19 из 20 респондентов) говорили о возрастающей необходимости развития так называемых сетевых, партнерских проектов, предполагающих активное соучастие НКО, рост их профессионализма, совершенствование стратегического управления, независимый мониторинг. Данные идеи и элементы стратегического управления, управления развитием организации предусмотрели в проектных заявках 2021 г. 8 из 10 опрошенных представителей НКО, не входящих в реестры поставщиков социальных услуг,

<sup>8</sup> Гимазова Ю.В. (без даты). *Российские НКО в условиях пандемии: кризис мер господдержки и практики выживания*. Взято 10 ноября 2021, с <https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/517354406.pdf>

<sup>9</sup> *Движение против COVID-19* (без даты). Взято 27 февраля 2021, с <https://defeatcovid.ru>

<sup>10</sup> *Как помочь пожилым людям во время карантина?* (без даты). Взято 27 февраля 2021, с <https://starikam.org/news/kak-pomoch-pozhilym-lyudyam-vo-vremya-karantina/>

<sup>11</sup> *Меня касается* (без даты). Взято 27 февраля 2021, с <https://covid.nuzhnapomosh.ru>

и лишь 3 из 10 опрошенных представителей НКО – поставщиков социальных услуг.

### Заключение

Проведенный анализ экспертных интервью представителей НКО по проблематике их выживания в условиях пандемии позволяет сделать ряд выводов.

1. Пандемия обострила недостатки и «слабые звенья» действующих мер государственной поддержки НКО-сектора в России: нечеткость критериев оценки грантовых заявок; дискреционный характер поддержки неприбыльных организаций; приоритетность государственного финансирования НКО – поставщиков социальных услуг; недостаточная информированность НКО о « послаблениях » со стороны государства в аспектах предоставления отчетности и кредитования.

2. НКО – поставщики социальных услуг в период пандемии испытали достаточно серьезный кризис мер государственной поддержки, что связано с ростом бюджетного дефицита в 2020 г., а также с невозможностью оказывать многие социальные услуги онлайн. При этом сокращение финансирования уставной деятельности данных организаций, отказ большинства банков в кредитовании третьего сектора в 2019–2020 гг. не стимулировали развитие организационных способностей данных НКО.

3. Кредитные организации и негосударственные доноры намного охотнее оказывали поддержку «проектным» НКО, нежели организациям, подававшим заявки под финансирование уставных целей деятельности (оказание социальных услуг).

4. НКО, не состоящие в реестрах поставщиков социальных услуг, оказались более гибкими и изобретательными в аспектах выживания и адаптации к условиям пандемии. Креативными «находками» таких НКО стали:

- перевод в онлайн-формат мероприятий, вовлечение целевых групп в процесс их реализации в интерактивном режиме;
- активизация деятельности в популярных социальных сетях;
- рост числа партнерских, сетевых социальных проектов;
- развитие у лидеров и сотрудников НКО навыков стратегического планирования, самоорганизации, работы в режиме команды, управления, социального проектирования, профилактики профессионального выгорания.

С учетом изложенного представляется, что политика приоритетной поддержки НКО – поставщиков социальных услуг, которая реализуется в современной России и заключается в возможности получения стабильного государственного финансирования под уставную деятельность, не способствует развитию навыков самоорганизации этих НКО, дестимулирует их инициативность, способность к устойчивому развитию, не содействует совершенствованию навыков управления рисками. Такую политику государственной поддержки некоммерческого сектора можно назвать дискреционной по следующим основаниям: реестры НКО – поставщиков социальных услуг федеральные, региональные и муниципальные органы управления ведут по собственному усмотрению; нормативно-правовое регулирование третьего сектора является лаконичным; преобладает усмотрительная практика применения правовых норм в отношении организаций негосударственного некоммерческого сектора.

С учетом изложенного на постпандемийном этапе представляется необходимым переориентироваться со складывающейся в современной России дискреционной модели государственной политики по отношению к НКО-сектору к так называемой модели «садовника», элементы которой охарактеризованы в специальной литературе на основе анализа успешных практик взаимодействия государства и НКО в странах с устойчивыми демократическими традициями (Сунгуров, 2002, с. 149). В рамках данной модели органы как федеральной, так и региональной власти принимают нормативные акты, способствующие появлению и развитию независимых общественных организаций как основы зарождающегося гражданского общества, и предпринимают конкретные действия по поддержке развития таких организаций, создают равные условия для устойчивого развития всех НКО, вырабатывают и последовательно соблюдают четкие и транспарентные правила стимулирования и налогообложения третьего сектора, применяют преимущественно регулятивные методы воздействия. Однако переход к данной модели, по мнению исследователей, предполагает отказ от административного подхода к регулированию НКО-сектора в пользу партнерства власти и общественности (Никовская, Якимец, 2015).

---

#### Список литературы

1. Аверкина, Ю.Б. (2014). Некоторые вопросы правового положения некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента. *Вестник Саратовской юридической академии*, (3), 137–141.
2. Василенко, А.И. (2014). Принятие закона «Об иностранных агентах» как первый этап на пути к правовому регулированию лоббистской деятельности в России. *Вестник Пермского университета. Юридические науки*, (3), 44–58.
3. Гимазова, Ю.В. (2019). Результаты регулирования гражданского сектора в России: взгляд правозащитников. *Среднерусский вестник общественных наук*, 14(5), 35–51. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-5-35-51>
4. Гимазова, Ю.В., Омельченко, Н.А. (2015). К вопросу о разграничении политического и социального в деятельности российских негосударственных некоммерческих организаций. *Вестник университета*, (13), 278–284.
5. Иванова, В.Н. (2021). Анализ влияния COVID-19 на тренды развития некоммерческого сектора: международный опыт. *Студенческий вестник*, (12–3), 66–77.
6. Нездюров, А.Л., Сунгуров, А.Ю. (2018). Права человека в России: общественные дискуссии и институт государственного правозащитника. *Мир России. Социология. Этнология*, 27(3), 61–81. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-61-81>
7. Никовская, Л.И., Якимец, В.Н. (2015). Формирование и отстаивание общественных интересов в России: от «административной» к партнерской модели. *Полис. Политические исследования*, (5), 49–63. <https://doi.org/10.17976/jpps/2015.05.05>
8. Семикова, М.А. (2021). Влияние пандемии коронавируса на деятельность благотворительных организаций в Сибири. *Социология*, (3), 41–45.

9. Сунгуров, А.Ю. (2002). Из опыта развития института омбудсмена в регионах России. *Полис. Политические исследования*, (2), 147–154.

10. Якимец, В.Н., Никовская, Л.И. (2018). Механизмы и принципы межсекторного социального партнерства как основа развития общественно-государственного управления. *Власть*, 26(4), 15–25. <https://doi.org/10.31171/vlast.v26i4.5757>

---

## References

1. Averkina, Yu. B. (2014). Nekotorye voprosy pravovogo polozheniia nekommercheskikh organizatsii, vypolniaiushchikh funktsii inostrannogo agenta [Some questions of the legal status of non-profit organizations performing functions of the foreign agent]. *Vestnik Saratovskoj yuridicheskoy akademii*, (3), 137–141.

2. Gimazova, Yu. V. (2019). Rezul'taty regulirovaniia grazhdanskogo sektora v Rossii: vzgliad pravozashchitnikov [Results of civil sector regulation in Russia: A view of human rights defenders]. *Srednerusskij vestnik obshchestvennykh nauk*, 14(5), 35–51. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-5-35-51>

3. Gimazova, Yu. V., & Omelchenko, N. A. (2015). K voprosu o razgranichenii politicheskogo i social'nogo v deyatel'nosti rossijskix negosudarstvennykh nekommercheskix organizacij [To the question of differentiation of political and social in the activities of the Russian non-state non-profit organizations]. *Vestnik universiteta*, (13), 278–284.

4. Ivanova, V. N. (2021) Analiz vliyaniya COVID-19 na trendy razvitiya nekommercheskogo sektora: mezhdunarodnyj opyt [Analysis of the impact of COVID-19 on the development trends of the non-profit sector: International experience]. *Studencheskij vestnik*, (12–3), 66–77.

5. Nezdyurov, A. L., & Sungurov, A. Yu. (2018). Prava cheloveka v Rossii: obshchestvennye diskussii i institut gosudarstvennogo pravozashchitnika [Human rights in Russia: Public discussions and the institution of the ombudsman]. *Mir Rossii. Sociologiya. E'tnologiya*, 27(3), 61–81. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-61-81>

6. Nikovskaya, L. I., & Yakimets, V. N. (2015) Formirovanie i otstaivanie obshchestvennykh interesov v Rossii: ot “administrativnoj” k partnerskoj modeli. [Formation and advocacy of the public interests in Russia: From “administrative” to partner model]. *Polis. Politicheskie issledovaniya*, (5), 49–63. <https://doi.org/10.17976/jpps/2015.05.05>

7. Semikova, M. A. (2021) Vliyanie pandemii koronavirusa na deyatel'nost' blagotvoritel'nykh organizacij v Sibiri [Influence of coronavirus pandemic on activities of charity organizations in Siberia]. *Sociologiya*, (3), 41–45.

8. Sungurov, A. Yu. (2002). Iz opyta razvitiia instituta ombudsmena v regionakh Rossii [From the experience of the development of the ombudsman institution in regions of Russia]. *Polis. Politicheskie issledovaniya*, (2), 147–154.

9. Vasilenko, A. I. (2014). Prinyatie zakona “Ob inostrannykh agentah” kak pervyj etap na puti k pravovomu regulirovaniyu lobbistskoj deyatel'nosti v Rossii. [Adopting of the “Foreign Agents Act” as a first stage towards legal regulation

of lobbying in Russia]. *Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki*, (3), 44–58.

10. Yakimets, V.N., & Nikovskaya, L.I. (2018). Mekhanizmy i printsiipy mezhsektornogo sotsial'nogo partnerstva kak osnova razvitiia obshchestvenno-gosudarstvennogo upravleniia [Mechanisms and principles of intersectoral social partnership as a basis for developing the public-state governance]. *Vlast'*, 26(4), 15–25. <https://doi.org/10.31171/vlast.v26i4.5757>

---

#### Информация об авторе

**Юлия Владимировна Гимазова**, кандидат политических наук, доцент, начальник отдела организации защит диссертаций Управления аспирантуры и докторантуры, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>, e-mail: [gimazova-yv@ranepa.ru](mailto:gimazova-yv@ranepa.ru)

#### Information about the author

**Yulia Vladimirovna Gimazova**, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Dissertation Defense Organization Division of the Postgraduate and Doctoral Studies Department, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-5758>, e-mail: [gimazova-yv@ranepa.ru](mailto:gimazova-yv@ranepa.ru)