



**добро.рф**

**ДОБРИНО**  
экосистема **добро**

проект от  
**росмолодёжь**



# Прогнозные сценарии развития некоммерческого сектора в России

26 февраля 2026

# Содержание

---

<b>Цель и задачи исследования</b>	<b><u>3</u></b>
<b>Методология исследования</b>	<b><u>4</u></b>
<b>Элементы прогнозного сценария</b>	<b><u>5</u></b>
<b>Кабинетное исследование</b>	<b><u>7</u></b>
Мировые тренды в развитии НКО-сектора	<b><u>9</u></b>
Тренды в развитии российского НКО-сектора	<b><u>10</u></b>
<b>Результаты анализа экспертных интервью и экспертного опроса</b>	<b><u>11</u></b>
Характеристики текущего положения российского НКО-сектора	<b><u>12</u></b>
Основные факторы, определяющие развитие НКО-сектора	<b><u>16</u></b>
Основные субъекты будущего развития некоммерческого сектора в России	<b><u>18</u></b>
Вероятные события развития некоммерческого сектора	<b><u>20</u></b>
Желательные события развития некоммерческого сектора	<b><u>22</u></b>
Ключевые развилки будущего развития российского НКО-сектора	<b><u>26</u></b>
<b>Основные сценарии развития НКО-сектора</b>	<b><u>27</u></b>
<b>Резюме</b>	<b><u>28</u></b>
<b>Контакты</b>	<b><u>29</u></b>

---

# Цель

Комплексная оценка текущего положения некоммерческого сектора и построение прогнозных сценариев его развития на среднесрочную перспективу (до 2035 года)

# Задачи

- Оценить текущее положение сектора, в т.ч. уровень организационной и экономической устойчивости
- Определить ключевые факторы, влияющие на устойчивость сектора
- Выявить основные тенденции и возможные повороты в развитии некоммерческого сектора в России
- Построить прогнозные сценарии развития некоммерческого сектора на среднесрочную перспективу (до 2035 года)

# Методология



## Кабинетное исследование

- Систематический обзор исследований НКО-сектора
- Зарубежные и российские исследования
  - О текущем положении НКО-сектора
  - О трендах развития НКО-сектора
  - О перспективах развития филантропии и благотворительности
  - О развитии разных направлений работы НКО-сектора

● **77** источников



## Интервью с экспертами

- Эксперты:
  - Руководители и сотрудники НКО (2)
  - Исследователи НКО-сектора (2)
  - Представители грантодающих организаций (7)
  - Представители СМИ, авторы публикаций об НКО (1)

● **12** экспертных интервью



## Количественный экспертный опрос

- Онлайн-опрос экспертов
  - Руководители и сотрудники НКО (23)
  - Исследователи НКО-сектора (24)
  - Представители грантодающих организаций (11)
  - Представители СМИ, авторы публикаций об НКО (2)
  - Представители органов власти, взаимодействующие с НКО (3)
  - Независимые эксперты (19)

● **82** респондента

- Метод экспертного сценарно-прогностического мониторинга

# Элементы прогнозного сценария

## ● Исходная ситуация развития сектора

- Исходное состояние
- Наиболее важные проблемы сектора

## ● Факторы развития сектора

- Внутренние факторы развития
- Внешние факторы (внешний контекст)

## ● Акторы, действующие лица сценария



# Элементы прогнозного сценария

## ● Вероятная ситуация в будущем

- Наиболее вероятное развитие текущей ситуации
- Наиболее вероятные факторы и условия, влияющие на будущее
- Наиболее вероятные действия акторов

## ● Желательная ситуация в будущем

- Идеальная ситуация с точки зрения представителей НКО-сектора
- Важные условия для достижения желательной ситуации
- Важные управляющие воздействия, необходимые для достижения желательной ситуации

# Кабинетное исследование

[вернуться к содержанию](#)

# Источники кабинетного исследования

## Российские организации

- Благотворительный фонд Владимира Потанина
- Благотворительный фонд содействия продвижению и развитию добровольчества «Национальный центр добровольчества»
- Исследовательская группа ЦИРКОН
- Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, НИУ ВШЭ
- ВЦИОМ
- Минэкономразвития РФ
- Агентство социальной информации
- Пульс НКО
- Медиашкола НКО
- НИУ ВШЭ
- Европейский университет
- РАНХиГС

## Зарубежные организации

- The OECD Centre on Philanthropy
- Philanthropy Europe Association (PHILEA)
- Charities Aid Foundation (CAF)
- Johnson Center at Grand Valley State University
- Lilly Family School of Philanthropy at Indiana University
- Monitor Institute by Deloitte
- Salesforce
- Candid

# Мировые тренды в развитии НКО-сектора

## **Переориентация на новые глобальные вызовы и социальные изменения:**

- Демографические изменения (старение населения и снижение рождаемости)
- Климатические и экологические изменения
- Усиление социального неравенства
- Миграции (межстрановые и внутренние)
- Цифровизация и внедрение ИИ

## **Внутренняя трансформация некоммерческого сектора:**

- Диверсификация источников и расширение ресурсной базы (поддержка со стороны бизнеса, государства, рост интереса к добровольчеству)
- Использование механизмов стратегического планирования
- Внедрение горизонтального управления
- Усиление прозрачности
- Внедрение цифровых инструментов
- Развитие инфраструктуры сектора (ресурсные центры, базы знаний, региональное развитие)

# Тренды в развитии российского НКО-сектора

- Возрастающая роль государства
- Заимствование бизнес-моделей
- Развитие участия бизнеса в НКО секторе (например, в рамках КСО)
- Цифровизация и использование ИИ
- Перестройка медиакоммуникации субъектов НКО-сектора
- Низкая информированность и вовлеченность населения, но постепенная популяризация волонтерской помощи

Самоцензура  
Огосударствление  
Кризис  
Неустойчивость  
Непредсказуемость  
Осторожность  
Изоморфизм  
Конкуренция  
Разобщенность

# Результаты анализа экспертных интервью и экспертного опроса

# Характеристики текущего положения российского НКО-сектора



## «Сильные стороны» НКО-сектора сегодня



Вклад НКО в решение социальных проблем



Уровень правового обеспечения



Профессионализация сотрудников



Прозрачность деятельности НКО

! Высокий уровень  
региональной дифференциации

! Сдержанные оценки экспертов  
текущих характеристик сектора  
**5-6 баллов из 10**



**Третий сектор ещё не исчерпал все  
ресурсы развития**

# Основные проблемы российского НКО-сектора



## Кадры



- Дефицит кадров и текучка
- Нехватка профессионального образования
- Отсутствие преемственности
- Негативные стереотипы об НКО секторе

## Деньги



- Низкая финансовая устойчивость
- Ориентация на разовые краткосрочные гранты
- Сжатие горизонта планирования

## Инфраструктура



- Незрелость инфраструктуры НКО-сектора
- Региональное неравенство
- Жесткие регуляторные рамки
- Излишняя отчетность

## Взаимодействие и коммуникация



- Низкая информированность населения о деятельности НКО
- Невысокий уровень вовлеченности россиян в деятельность НКО
- Невысокий уровень доверия к НКО (информационный фон об иностранных агентах или «отмывании денег»)
- Низкий уровень сотрудничества между НКО: разнородность и конкуренция

# Характеристики текущего состояния НКО-сектора

## Топ-10 характеристик и свойств НКО-сектора с высоким уровнем развития

Среднее значение (шкала от 1 до 10)



# Характеристики текущего состояния НКО-сектора

## Топ-10 характеристик и свойств НКО-сектора с низким уровнем развития

Среднее значение (шкала от 1 до 10)



# Основные факторы, определяющие развитие НКО-сектора



## Внешние факторы

- Ухудшение экономической ситуации
- Геополитическая ситуация, военный конфликт
- Снижение возможности бизнеса помогать НКО
- Усиление присутствия государства в НКО-секторе
- Ограничение международного взаимодействия
- Смена идеологической парадигмы

## Внутренние факторы

- Цифровизация и развитие IT-технологий
- Уровень кадровой подготовки сотрудников НКО
- Степень развития инфраструктуры для НКО
- Степень сотрудничества между НКО
- Развитие добровольчества и гражданской активности

# Основные факторы, определяющие развитие НКО-сектора

## Топ-10 факторов по степени влияния на развитие НКО-сектора

Среднее значение (шкала от 1 до 10)



# Основные субъекты будущего развития НКО-сектора и степень их влияния



## ! Моносубъектность развития сектора



НКО-сектор:  
Не ведущий, а ведомый  
Разнородный, зависимый, слабый

## Иностранные фонды

Важный субъект в прошлом, обнуление влияния

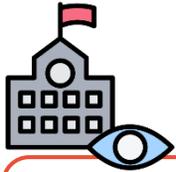
# Основные субъекты будущего развития НКО-сектора и степень их влияния

## Топ-10 субъектов-драйверов развития в будущем НКО-сектора

Среднее значение (шкала от 1 до 10)

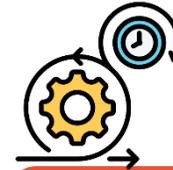


# Вероятные события развития некоммерческого сектора



## Усиление влияния государства

- **Усиление государственного регулирования НКО-сектора**
- **Усиление зависимости некоммерческого сектора от государства**
- Рост налоговой нагрузки на НКО
- Сокращение инвестиций в НКО-сектор со стороны бизнеса



## Внутреннее развитие сектора

- **Внедрение IT-технологий**
- **Рост профессионализации сотрудников**
- Структурная перестройка сектора
- Рост коммерческой составляющей в деятельности НКО
- Совершенствование правовой базы
- Расширение спроса на услуги со стороны граждан
- Рост числа добровольцев и волонтеров



## ! Низкая вероятность усиления диверсификации источников развития сектора

- Рост числа частных пожертвований (вероятность 5,3 баллов из 10)
- Рост инвестиций со стороны государства (вероятность 5,7 баллов из 10)
- Рост инвестиций со стороны бизнеса (вероятность 5,3 балла из 10)

# Вероятные события развития некоммерческого сектора

## Топ-10 наиболее вероятных событий в будущем развитии НКО-сектора

Среднее значение (шкала от 1 до 10)



# Желательные события развития некоммерческого сектора



Развитие «социальной» и «коммуникационной» компоненты НКО-сектора



Диверсификация



Увеличение уровня влияния НКО-сектора и его проактивности



Разработка налоговых стимулов для НКО



Совершенствование правового регулирования

- Рост доверия
- Рост гражданской активности
- Рост горизонтальных связей и кооперации
- Повышение уровня прозрачности

- Увеличение финансирования со стороны бизнеса
- Усиление работы с краудфандингом и частными пожертвованиями

- Формирование собственной повестки
- Формирование партнерской позиции с бизнесом и государством (не только реципиент)
- Усиление переговорной позиции в отношениях с государством

# Основные субъекты в желательном сценарии развития некоммерческого сектора



## Сейчас



## Желательно



# Желательные события развития некоммерческого сектора

## Топ-10 наиболее желательных событий в будущем развитии НКО-сектора

Среднее значение (шкала от 1 до 10)



# Желательное vs вероятное

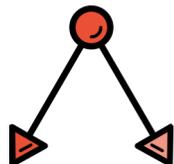
\* Баллы от 1 до 10, среднее значение

	Вероятное событие	Желательное событие
Активизация деятельности НКО в области общественного контроля за деятельностью власти и бизнеса	4.0	7.3
Развитие международного сотрудничества, обмена опытом с зарубежными НКО	4.1	7.4
Развитие кооперации и партнерства внутри сектора НКО	6.3	8.6
Повышение уровня транспарентности и прозрачности в деятельности НКО	6.4	8

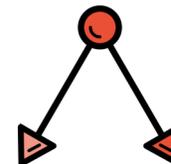
Говорит о наличии барьеров в развитии сектора по тем направлениям, которые значимыми для экспертов

# Ключевые развилки будущего развития российского НКО-сектора

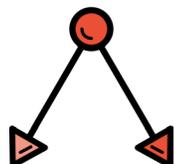
**Доля участия государства**



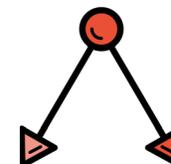
**Доля участия бизнеса**



**Субъектность НКО-сектора и  
раскрытие внутреннего потенциала**



**Уровень гражданской активности населения  
Участия граждан в деятельности НКО**



# Основные сценарии развития НКО-сектора



60%  
вероятности



## Раскрытие внутреннего потенциала

### ● **Приоритет внутренних факторов развития**

- Интерес бизнеса к партнёрству с НКО
- Участие россиян в деятельности НКО
- Проактивность НКО
- Рост доверия

### ● **НКО, бизнес и население как основные акторы**

- Лидеры НКО-сектора
- Частные и корпоративные фонды
- Крупный бизнес
- Профессиональные сообщества
- Волонтеры
- Краудфандинговые платформы

### ● **Вероятное будущее**

- Рост информированности и вовлеченности россиян в НКО-сектор
- Усиление диверсификации
- Профессионализация кадров
- Цифровизация и структурная перестройка
- Усиление прозрачности
- Усиление сотрудничества между НКО

70%  
вероятности



## Под государственным крылом

### ● **Приоритет внешних факторов развития**

- Экономический и геополитический кризис
- Снижение помощи от бизнеса
- Падение соц.-политической активности
- Усиление роли государства в соц. сфере

### ● **Государство как основной актор**

- Грантодающие государственные фонды
- Президент РФ
- Государственная дума
- Министерства
- Силловые ведомства

### ● **Вероятное будущее**

- Усиление государственного регулирования НКО-сектора
- Усиление зависимости от государства
- Сокращение инвестиций со стороны бизнеса
- Рост налоговой нагрузки на НКО

34%  
вероятности



## Встраивание в глобальные тренды

### ● **Глобальная повестка и мировые тренды**

- Демографические, миграционные и климатические изменения
- Глобальные социальные трансформации

### ● **Внешние акторы**

- Зарубежные фонды и импакт-инвесторы
- ВУЗы, научное сообщество
- Гуманитарная интеллигенция
- Компании-владельцы социальных франшиз

### ● **Вероятное будущее**

- Развитие международного сотрудничества
- Увеличение активности иностранных фондов в России
- Отмена статуса иностранного агента для НКО
- Общественный контроль за властью и бизнесом со стороны НКО

# Резюме

## НКО-сектор сегодня

### Характеристики

#### Нехватка внутренних ресурсов развития

- Региональный разрыв
- Дефицит кадров
- Финансовая неустойчивость
- Низкая информированность и вовлеченность населения

### Факторы

#### Доминирование внешних факторов развития

- Экономический и геополитический кризисы
- Рост государственного влияния и регулирования

### Актеры

#### Моно субъектность сектора

- Основной актер – государство
- НКО-сектор: не ведущий, а ведомый
- Дисбаланс интересов

## НКО-сектор завтра

### Наиболее вероятное развитие сектора «Под государственным крылом»

- Усиление государственного регулирования НКО-сектора
- Усиление зависимости от государства
- Сокращение инвестиций со стороны бизнеса
- Рост налоговой нагрузки на НКО

### Наиболее желательное развитие сектора «Раскрытие внутреннего потенциала»

- Развитие «социальной» и «коммуникационной» компоненты
- Формирование связки: Бизнес-НКО-Население
- Увеличение влияния НКО-сектора и его проактивности
- Усиление диверсификации

# Контакты



**Игорь Задорин**

руководитель  
zadorin@zircon.ru



**Анастасия Сапонова**

заместитель руководитель  
saponova@zircon.ru

## Исследовательская группа «ЦИРКОН»

+7 (495) 955 26 89

125357, Россия, Москва, ул. Тверская, д.16, стр. 1



[вернуться к содержанию](#)