

КРУГЛЫЙ СТОЛ

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ИНСТИТУТОВ ОБЩЕСТВЕННОЙ САМООРГАНИЗАЦИИ И СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

Круглый стол, организованный Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), был проведен 16 апреля 2025 г. в рамках XXV Ясинской международной научной конференции «Модернизация экономики и общества».

В работе круглого стола приняли участие:

**Барабашев Алексей Георгиевич** – доктор философских наук, ординарный профессор, ведущий научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ;

**Дискин Иосиф Евгеньевич** – ведущий эксперт Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, доктор экономических наук, профессор;

**Иваницкая Елена Алексеевна** – заместитель директора Департамента развития социальной сферы и сектора некоммерческих организаций Минэкономразвития России;

**Мерсиянова Ирина Владимировна** – директор Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, кандидат социологических наук;

**Метелев Артем Павлович** – председатель Комитета Государственной Думы по молодежной политике, председатель Совета Ассоциации Добро.рф;

**Поликанов Дмитрий Валерьевич** – заместитель руководителя Федерального агентства по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (Россотрудничество);

**Сергеева Вероника Александровна** – заместитель директора Департамента бюджетной методологии Министерства финансов Российской Федерации;

**Слабжанин Николай Юрьевич** – Межрегиональная общественная благотворительная организация Российский комитет «Детские деревни-SOS», исполнительный директор;

**Тополева-Солдунова Елена Андреевна** – член Общественной палаты Российской Федерации, председатель Комиссии по развитию некоммерческого сектора и поддержке социально ориентированных НКО ОП РФ, директор Агентства социальной информации, генеральный директор Благотворительного фонда «Доброта Севера»;

**Туманова Анастасия Сергеевна** – ведущий научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, доктор исторических и юридических наук, профессор;

**Шугрина Екатерина Сергеевна** – профессор кафедры конституционного права Санкт-Петербургского государственного университета, доктор юридических наук;

**Якимец Владимир Николаевич** – доктор социологических наук, главный научный сотрудник ИППИ РАН, профессор кафедры госуправления и публичной политики ИОН РАНХиГС.

<sup>1</sup> Публикацию материалов круглого стола подготовила И. В. Мерсиянова.

**И. В. Мерсиянова:** уважаемые коллеги! Тема взаимного влияния общественной самоорганизации и государства является одной из центральных в исследованиях некоммерческого сектора. В этих исследованиях прослеживаются две принципиально разные фокусировки. Одни из них сосредоточены на противостоянии государства и общественности, другие – на их конструктивном взаимодействии. Нас интересует второй аспект, который представляет интерес для широкого круга специалистов в области экономики, социологии, менеджмента, политологии, государственного управления, истории, для исследователей, анализирующих практики некоммерческих организаций (далее – НКО), благотворительности, волонтерства, решения социальных проблем и др. Этим интересом мы руководствовались, определяя столь представительный и разнообразный состав участников нашего круглого стола. Полагаю, обсуждая тематику взаимодействия общественности и государства, мы дойдем и до уровня местного самоуправления, на котором эти практики весьма разнообразны.

2025 год для нас с вами юбилейный. Это не только год 25-летия апрельской конференции, в рамках которой проходит наш круглый стол, но и год 20-летия мониторинга состояния гражданского общества, который ведется в Высшей школе экономики возглавляемым мной Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора. Эмпирические данные, полученные в ходе мониторинга, и результаты научных исследований, проводимых нами в рамках программы фундаментальных исследований, станут основой дискуссии на этом круглом столе. Данные нашего мониторинга вплоть до 2023 г. изложены в изданной в прошлом году книге «Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, истории и современные тенденции»<sup>2</sup>.

**Е. А. Тополева-Солдунова:** я хочу поприветствовать всех участников! Очень приятно встретиться вновь в Высшей школе экономики на нашей традиционной конференции. Помимо того что конференция юбилейная, в текущем году отмечается еще несколько значимых юбилеев: 20-летие Общественной палаты Российской Федерации, 15-летие создания института социально ориентированных некоммерческих организаций, 30 лет Агентству социальной информации. За это время существенно изменилась система взаимодействия гражданского общества с государственными структурами. Если 15 лет назад основным институтом развития было только Министерство экономического развития Российской Федерации, то сегодня эту сферу координируют Общественная палата Российской Федерации, Агентство стратегических инициатив, Ассоциация волонтерских центров, некоммерческих организаций и институтов общественного развития «Добро.рф», Совет при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека и многие другие институты развития.

За прошедшие годы некоммерческий сектор значительно вырос и укрепил свои позиции. Если 20–30 лет назад приходилось убеждать правительство в значимости институтов гражданского общества для развития экономики и социальной сферы, то сейчас их роль признана на всех уровнях власти.

<sup>2</sup> Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции [Текст] / В. Б. Беневоленский, И. Е. Дискин, Н. В. Иванова, И. В. Мерсиянова, А. С. Туманова, М. А. Шабанова, Л. И. Якобсон; под ред. Л. И. Якобсона; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. – 376 с

Важно отметить эволюцию отношения государства к гражданскому обществу. Как признал Евгений Григорьевич Ясин, ранее не было уделено должного внимания развитию гражданского общества, поскольку основное внимание уделялось перестройке экономики. Сегодня необходимость взаимодействия с институтами гражданского общества не требует доказательств.

Однако актуальными остаются вопросы о конкретных механизмах взаимодействия, достигнутых результатах и направлениях дальнейшего сотрудничества между институтами общественной самоорганизации и системой государственного управления.

**И. В. Мерсиянова:** предлагаю обратиться к данным нашего мониторинга состояния гражданского общества, что даст возможность увидеть, как в восприятии руководителей НКО отражается политика государства по отношению к сектору. Рассмотрим ряд данных всероссийских обследований некоммерческих организаций с 2008 г. (выборка ежегодно составляет порядка 1000 НКО и репрезентативна по организационно-правовой форме и году регистрации организации). Первый вопрос, к которому мы обратимся, – о том, какую позицию, по мнению руководителей НКО, занимает сейчас большинство НКО и гражданских инициатив по отношению к властям. По состоянию на 2023 г. большинство респондентов (46%) полагают, что НКО совместно с властью вырабатывают и реализуют общественно важные программы, 22% считают, что НКО оказывают помощь власти в ее планах и начинаниях. Еще 22% полагают, что они занимаются своим делом, стараясь не вступать в лишние контакты с властями, и примерно такая же доля респондентов (21%) считает, что НКО используют власти для решения своих задач. Кроме того, 17% ответили, что НКО защищают интересы граждан перед органами власти.

Данные в динамике показывают значительную трансформацию отношения руководителей НКО к этим вопросам. Доля респондентов, выбравших вариант «Совместно с властью вырабатывают и реализуют общественно важные программы», составляла в 2008 г. всего 26%. Прделан огромный путь: на 20 п.п. больше руководителей НКО сейчас говорят о том, что НКО совместно с властью осуществляют общественно важные программы. Вариант ответа «Занимаются своим делом, стараясь не вступать в лишние контакты с органами власти» выбрали 40% опрошенных в 2008 г., после чего эта доля пошла на спад и долгое время колебалась в пределах 26–34%. В настоящий момент уже не 40%, а всего 22% руководителей НКО полагают, что НКО занимаются своим делом и стараются не вступать в контакты с органами власти. И, наконец, неоднозначный вариант ответа: «Используют власть для решения своих задач». Слово «используют» сбивает с толку: хорошо это или плохо? Тем не менее с 14% до 21% увеличилась доля тех руководителей НКО, которые считают, что используют власти для решения своих задач.

Но существующий потенциал для развития еще выше. Сейчас 46% опрошенных полагают, что НКО совместно с властью вырабатывают и реализовывают общественно важные программы, но считают, что НКО должны занимать такую позицию, 79% руководителей НКО – почти вдвое больше. Треть опрошенных (33%) полагают, что НКО должны оказывать помощь власти в ее планах и начинаниях, тогда как 22% видят, что они реально сейчас этим занимаются.

Таким образом, есть определенный резерв для роста. Что касается варианта ответа «Занимаются своим делом, стараясь не вступать в лишние контакты с органами власти», то его выбрали всего 4% руководителей НКО. Все вышеперечисленное свидетельствует о наличии исключительно конструктивного потенциала, о настрое руководителей НКО на совместную деятельность организаций некоммерческого сектора с органами власти.

Рассмотрим распределение ответов респондентов по другому вопросу: как, по их мнению, сейчас государство в целом относится к общественным, некоммерческим организациям и инициативам? В 2008 г. лишь 19% считали, что государство налаживает сотрудничество с НКО как с равноправными партнерами, тогда как сейчас – 37%. Произошел рост почти на 20 п.п. Считают, что государство поощряет их развитие, 46% руководителей НКО, тогда как в 2008 г. лишь 15% полагали, что государство помогает развитию НКО: это был год, когда существовали уже первые (непонятно как распределявшиеся) президентские гранты, но не было принято еще ни одного государственного документа – Концепция содействия развитию благотворительной деятельности появилась только в 2009 г.<sup>3</sup> Доля же тех, кто считает, что государство относится к некоммерческим организациям равнодушно, игнорирует их, напротив, снизилась за прошедшие годы с 20% до 11%. Вот такая интересная динамика.

Я предлагаю продолжить разговор ученых и практиков. И первым я попрошу выступить Дискина Иосифа Евгеньевича, который плодотворно работает в направлении концептуализации происходящего между государством и институтами общественной самоорганизации в России.

**И. Е. Дискин:** уважаемые коллеги! Новый этап истории России предполагает определенную корректировку научных представлений о развитии государства и гражданского общества. Представляется, что рассматриваемая корректировка включает отказ от априорной ориентации на уже нерелевантные теоретические конструкции и требует тщательной теоретико-методологической рефлексии как принимаемых, так и отодвигаемых конструктов. В противном случае велики риски подмены одной нерелевантной идеологемы на другую, быть может, на еще более неадекватную. Соответственно, необходима теоретическая концепция, релевантная стоящим задачам развития и отвечающая требованиям научности.

Важным требованием является включение в рассматриваемые теоретические конструкции факторов, отражающих специфические особенности отечественного национально-цивилизационного развития.

При анализе теоретических подходов возможно опереться на социоантропологические гипотезы, лежащие в их основе. Исходные социоантропологические представления задают последующую теоретическую проекцию, характеризующую весь комплекс макросоциальных отношений, включая и отношения личности, с одной стороны, и государства, с другой.

При таком понимании вполне объяснима этатистская концепция Т. Гоббса, исходившая из роли гражданского общества как условия перехода от природно-

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 30.07.2009 N 1054-р «О Концепции содействия развитию благотворительной деятельности добровольчества в Российской Федерации». URL: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-30072009-n-1054-r/?ysclid=mf4ij1qfxs695580481> (дата обращения: 01.09.2025).

го (естественного) состояния всеобщей вражды к обществу, граждане которого дисциплинированы государством.

Аналогично можно объяснить альтернативную, антиэтатистскую концепцию Ж. Ж. Руссо с гипотезой о нравственно чистом, еще не испорченном природном дикаре.

При этом следует обратить внимание на то, что на генезис концепций взаимодействия государства и гражданского общества малое влияние оказала еще одна социоантропологическая концепция, связанная с нравственно-этическими факторами обуздания «природной дикости», нелегитимного насилия. Здесь, безусловно, сказался «дух времени» эпохи Просвещения, пронизанный антиклерикальными веяниями, стремлением базировать политическую систему на рациональных легальных основаниях.

В рамках такой гипотезы следует рассматривать книгу Алексиса де Токвиля «Демократия в Америке». В ней видно понимание социального контекста – «страны ассоциаций» – для функционирования гражданского общества и его влияния на систему социально-политических институтов. В этом же контексте можно рассматривать работы М. Вебера.

Было бы несправедливо пройти мимо духовного подвига авторов сборника «Вехи». Их усилия были направлены на довлеющую над сознанием интеллигенции ориентацию лишь на перемены «внешних» сторон общественной и государственной жизни. При этом важно понять причины отторжения тогдашних «властителей дум» от задач упрочения нравственно-этического фундамента государственного и общественного устройства. Оно влекло за собой вопрос о конструктивном взаимодействии с Церковью. Но для атеистически настроенной «прогрессивной» части российского общества это означало пересечь «красную черту». Современное российское общество вполне преодолело такие установки.

Предшествующий обзор теоретико-методологических подходов создает основу для выбора искомой теоретической конструкции. Важный критерий выбора – учет наших базовых культурно-цивилизационных особенностей. Прежде всего следует выделить традиционный для нашей культуры высокий статус нравственно-этических критериев при оценке всех сторон социальной реальности.

Проекцией высокого статуса нравственно-этических критериев в отечественном массовом сознании выступает и соответствующее отношение к государственным установлениям. Так, например, следует учитывать различия в источниках легитимности между Западом, где преобладают легальные основания, с одной стороны, и Россией, где важнее нравственное измерение, – с другой. Утрата отечественными элитами морального права на власть дважды в XX в. приводила к краху великой страны.

Соответственно, исходной позицией в наших построениях является обращение к социоантропологической гипотезе, связанной с облагораживающим влиянием общественной морали. Это вовсе не означает игнорирования правовых норм. Напротив, исследования показывают, что правовые нормы выступают значимой рамкой при принятии нашими гражданами решений в трудной, нестандартной ситуации. Эта позиция также вполне соответствует переменам в массовом сознании, в котором явно возросло влияние нравственно-этических оценок.



Предлагаемый подход связан с фокусировкой на нравственно-этическом измерении – на роли гражданского общества в формировании нравственной компоненты общественного сознания и соответствующих требованиях к государственному функционированию.

Нравственный авторитет гражданского общества является значимым фактором, обуславливающим складывание базовых предпосылок для формирования массовых норм, ценностей и представлений, на основе которых осуществляется функционирование всей системы социальных институтов.

Возможно охарактеризовать и симметричную роль государства, основанную на заинтересованности государства в эффективности всей системы социальных институтов. Необходимым условием респонсивности государственных институтов является осознание значимости нравственно-этических оценок их функционирования, а также понимание соответствующей роли гражданского общества.

Такой подход позволяет также охарактеризовать консолидирующую функцию – формирование обобщенных представлений активных и ответственных групп общества в отношении приоритетов экономического и социального развития. Широкая общественная консолидация, сложившаяся в рамках «донбасского консенсуса», является важной предпосылкой для социально-политической стабильности, успешной реализации системы национальных приоритетов.

Анализ природы общественной консолидации показывает, что в ее основе преобладающую, но не исключительную роль играют нравственные основания. При таком понимании упрочение нравственно-этического фундамента общества – необходимое условие воспроизводства консолидации.

Значение консолидации обусловлено также тем, что она создает прочную основу для взаимодействия общества и государства, опираясь на приоритет общих целей и ценностей.

**И. В. Мерсиянова:** спасибо, Иосиф Евгеньевич! Картина будет неполной, если, рассматривая взаимодействие институтов общественной самоорганизации и государства в России, мы не обратимся к истории данного взаимодействия. Без этого сложно будет понять его природу. Поэтому я предоставляю слово Тумановой Анастасии Сергеевне, которая занимается историей добровольных объединений граждан в нашей стране.

**А. С. Туманова:** уважаемые коллеги, приветствую вас. В России так исторически сложилось, что первые общественные ассоциации возникли при активном участии государственной власти. Истоки этого явления восходят к реформам Екатерины II, связанным с законодательным оформлением прав и привилегий дворянского и городского сословий и обеспечением их участия в местном управлении. Обеспечивая доступ элитарных групп российского общества в те сферы социальной жизни, где позиции государства были слабы (наука, организация досуга и социальной помощи), Екатерина II инициировала создание первых институций, таких как Вольное экономическое общество, а также Английские клубы в Москве и Санкт-Петербурге.

Взаимоотношения общественных организаций и публичной власти в до-революционный период развивались в рамках модели взаимного дополнения. Формировавшийся некоммерческий сектор заполнял те ниши на рынке соци-

альных услуг, которые государство «не обслуживало» либо «обслуживало» достаточно слабо. Так, в дореволюционной России не существовало государственной системы социального обеспечения, в силу чего социальным обеспечением занимались организации взаимопомощи, оказывавшие материальную и «интеллектуальную» помощь (создание библиотек, устройство спектаклей и концертов) представителям различных профессиональных групп. По мере того как та или иная сфера общественной жизни наполнялась добровольными ассоциациями, государство было вынуждено отстраниться от целой серии функций, которые прежде выполняло, а обществу надлежало ассоциироваться.

Первый этап институционализации российской общественности пришелся на период с 60-х гг. XVIII в. до первой половины XIX в. и характеризовался становлением общественных организаций, осуществляющих литературно-художественную, научную, благотворительную, досуговую деятельность и др. Одним из крупнейших ученых обществ, основанных в ту пору, явилось Русское географическое общество (РГО) (1845 г.), посвятившее себя изучению земель, народов и ресурсов Российской империи. Общество организовало серию ярких географических экспедиций (в их числе экспедиции П. П. Семенова-Тян-Шанского, Н. А. Северцова, Н. М. Пржевальского), осуществляло статистические работы, а в годы «великих реформ» стало центром формирования либеральной бюрократии, использовавшей полученные научные знания для подготовки системных преобразований российской государственности, общественного строя и правовой системы.

Второй этап институционализации российской общественности (1861–1917 гг.) характеризовался ее профессионализацией, расширением сферы ее деятельности, интенсивным вовлечением различных социальных групп в общественную самодеятельность.

В 1890-е гг. наблюдалась активизация общественной самодеятельности. Десятикратно увеличилось число организаций, содействующих распространению народного образования: в начале 1890-х гг. их было около двадцати, в 1898 г. – 193. В три раза возросла численность медицинских обществ (в начале 80-х гг. – 40, а в 1896 г. – 120), которые объединяли уже более половины представителей врачебного сословия.

На начало XX столетия в России пришелся рубежный этап в развитии гражданского общества, когда сложилась развитая инфраструктура добровольных ассоциаций, была подведена законодательная база под их образование и законную деятельность, а значимость общественной инициативы и самоорганизации была признана как общественными деятелями, так и представителями государственного аппарата. К тому времени в стране существовала уже широкая сеть организаций, действовавших в области социальной защиты, городского и сельского хозяйства, образования и здравоохранения, развития литературы и искусств, науки и просветительства, организации досуга и др. Наряду с общероссийскими широкое распространение получили региональные организации, сфера деятельности которых ограничивалась рамками отдельных губерний, городов (как губернских, так и уездных) или даже городских районов. Наблюдалось качественное развитие организаций: появлялись новые их виды – общества физического воспитания и развития, педагогические общества и др. Сообщество общественников становилось более открытым. В орбиту общественной деятель-

ности интенсивно вовлекалась провинция (у Русского технического общества к 1905 г. насчитывалось 38, у Русского музыкального общества – 20 отделений). Большой общественный резонанс вызывали съезды добровольных организаций (врачей, естествоиспытателей, антропологов и др.), собиравшие на свои заседания широкий круг заинтересованных лиц.

С приходом к власти Временного правительства в России на законодательном уровне был создан режим наибольшего благоприятствования для самоорганизации общества. Целый ряд организаций (Общество русских врачей в память Н. И. Пирогова, Вольное экономическое общество) выступили с резолюциями о поддержке Временного правительства, а само правительство стремилось создать условия для максимального использования ресурсов общественных ассоциаций в государственном строительстве.

Третий этап институционализации российского третьего сектора был связан с установлением советской власти. 1920-е гг. характеризовались бурным ростом сети общественных организаций. Наряду с многочисленными «старыми» обществами возникали новые – так называемые массовые общества и союзы. Многие из них создавались в таких областях, где государственных органов не было: спорт, радиодело, гражданская авиация и т.п.

Общественные организации 1920-х – начала 1930-х гг. привлекали внимание государства и общества к наиболее острым и значимым проблемам социального плана, таким как грамотность и образование, трезвость и здоровый быт, состояние окружающей среды и права граждан и т.п. Они предлагали пути решения этих проблем и изыскивали для этого средства. К числу массовых обществ нового типа, активно развивавшихся в 1920-е гг., следует отнести Осоавиахим, Общество политкаторжан, Общество «Долой неграмотность», Общество друзей советского кино и др. Массовые общества охватывали десятки миллионов граждан, а «старые», действующие еще в дореволюционной России ассоциации закрывались.

С началом «оттепели» 1960-х гг., когда был провозглашен интерес к «общественным началам», произошел подъем общественной активности в сфере науки, культуры и образования. Заметно возросло количество общественных организаций, повысилось их влияние в различных областях общественно-политической жизни. За период 1960-х – 1980-х гг. возникло несколько десятков новых союзов, в том числе союзы друзей кино, дизайнеров, ветеранов, криптозоологов, фонды: детский, мира, культуры и т.п.

С середины 1980-х гг. процесс возникновения общественных организаций происходил бурно. Если раньше в стране не было ни одного экологического клуба, то к концу 1980-х гг. их число достигало нескольких десятков, появлялись сотни подростковых и семейных клубов. О современном этапе расскажут коллеги, которые этим заняты и больше в этот материал погружены. Я благодарю за внимание.

**Е. А. Тополева-Солдунова:** примечательно, что развитие отношений институтов гражданского общества в России с органами власти происходит будто по спирали.

В 1990-е гг., когда я начинала свою деятельность, новые институты гражданского общества активно возникали на волне перестройки. Тогда общественные организации сами инициировали диалог с властью, но их не слышали.



Затем ситуация изменилась в сторону более активного вовлечения: появились различные общественные советы, хотя общественные организации не интегрировались напрямую в структуры государственной власти. Этот период напоминал времена Временного правительства.

После периода игнорирования последовал этап сближения, который затем перерос в тесное взаимодействие и сотрудничество между гражданским обществом и властью.

**И. В. Мерсиянова:** теперь после погружения в историю стремительно перенесемся в будущее. И я передаю слово Поликанову Дмитрию Валерьевичу, который обозначит нам будущие тренды, выявленные им в ходе нашей научной работы.

**Д. В. Поликанов:** в прошлом году стажеры Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора подготовили огромное количество страновых отчетов о том, как в международной практике идут изменения, как идет эволюция гражданского общества, некоммерческого сектора. Я попытался на основе этих данных проявить некоторое визионерство и представить, какие тренды в ближайшее время нас ждут. Для краткости я их свел к десяти. Понятно, что прогнозировать будущее – неблагоприятное дело, и скорее всего с чем-то вы будете не согласны. Но задача состояла в том, чтобы предложить задуматься о перспективах, потому что мир меняется очень быстро: иногда не успеваешь оглянуться, а уже совершенно иная реальность за окном.

Первое. Все большие сомнения вызывает концепция Целей устойчивого развития и ESG. Очевидно, что из-за пандемии 2020 г. и турбулентности, вызванной вмешательством различных держав в конфликт на Украине, мировое сообщество значительно отстает от реализации целей, поставленных до 2030 г.

В ближайшие годы начнется активная дискуссия о замене Целей устойчивого развития, принятых ООН в 2015 г., новыми ориентирами, которые определят мейнстрим для бизнеса и государств на период после 2030 г. Не исключено, что так или иначе для формирования альтернативной Западу позиции будет использован потенциал расширяющегося БРИКС как коммуникационной площадки, призванной обеспечивать координацию подходов.

Однако в любом случае можно ожидать и смены акцентов в направлениях работы в сфере устойчивого развития, и появления новых приоритетов в деятельности компаний, что неизбежно отразится на работе благотворительного сектора. Тема расчета социального эффекта в связи с этим станет еще более актуальной.

Второе. Основной акцент в ближайшие годы будет сделан на преодолении глобального неравенства – именно оно становится потенциальной точкой напряжения между мировыми элитами и странами Юга. Сможет ли третий сектор сыграть свою роль посредника между богатеющей элитой и беднеющим населением?

Альтернативной версией мог бы стать интерес крупнейшего бизнеса к выстраиванию своей работы через некоммерческий сектор, особенно в условиях усиления государственного прессинга. Большие корпорации очень остро в последние годы почувствовали лимиты своей наднациональной власти при наличии огромных реальных возможностей. Это может подтолкнуть их к движению

в сторону ослабления государственных структур, в том числе через демонстрацию эффективности работы негосударственных институтов.

Третье. Учитывая развитие передовых технологий, многие современные формы помощи от лица благотворительного сектора перестанут быть востребованными. Благотворительные организации будут являться источником эмпатии в мире роботов, что позволит им сохранить смысл своего существования. Однако потребуются и перестройка внутренних бизнес-процессов: использование тех же технологий искусственного интеллекта для максимального избавления сотрудников от рутинной административной работы.

Четвертое. Можно предположить смещение фокуса в деятельности благотворительных организаций на новые «меньшинства». Очевидно, что развитие медицинских технологий ликвидирует «ограниченные возможности здоровья» для многих людей с инвалидностью, изменит список неизлечимых заболеваний. В результате категории социальной уязвимости также претерпят серьезную эволюцию.

Есть ощущение, что при определенном развитии событий в десятилетней перспективе экологические проблемы могут затмить собой большинство остальных. Забота о природе станет во многом более приоритетной и хорошо оплачиваемой (в том числе за счет пожертвований), чем забота о людях.

Пятое. Необходимо учитывать демографический фактор, который приведет в ближайшие десятилетия к изменению списка мировых лидеров. Это значит, что их голоса (и их представление о развитии некоммерческого сектора в том числе) будут преобладать, выводя в популярность те формы и институты, которые распространены в этих странах. Уже сегодня почти половина наиболее обеспеченных фондов, оказывающих влияние на мировую благотворительность, относятся к западному миру. Демонстрирующим значительный потенциал для развития благотворительности сегодня можно считать Азиатско-Тихоокеанский регион.

Шестое. Предположительно все это может привести к дальнейшему росту добровольчества в мире как альтернативы финансовой помощи. Низкий экономический рост и высокая инфляция – повод к тому, чтобы уменьшить размер чека для пожертвований.

К тому же в условиях роботизации экономики значительное количество рабочего времени будут высвобождено. Во избежание социальных катаклизмов эту энергию необходимо будет канализировать, и для многих государств выходом станет поощрение волонтерских движений, которые дают возможность для самореализации и купируют стремление к политической активности, поскольку связи внутри добровольческого сообщества гораздо более облегченные.

Седьмое. Изменение географических акцентов наравне с другими факторами приведет к еще большему замыканию помощи на «своих». Это может повлечь за собой как возрастание роли местных организаций, так и усиление механизмов солидарности внутри различных сообществ. В любом случае есть ощущение, что помощь будет сфокусирована на конкретных людях, находящихся в периметре внимания благотворителя или жертвователя. В итоге большей популярностью вновь станет пользоваться адресная помощь. Этому будет способствовать и развитие кибертехнологий – от блокчейна до криптовалют, кото-

рые заметно облегчат пути «избавления» от денег и одновременно будут гарантировать, что помощь дошла исключительно по назначению.

Восьмое. Мир будущего – это определенно мир сообществ, обладающих своими правилами и механизмами самоидентификации. Многие из них будут иметь транснациональный характер и не всегда будут подконтрольны государству. Именно сообщества со своей кажущейся внешней меньшей формализацией и при этом четкими системами опознавания «свой-чужой» станут ключевым элементом самоорганизации и взаимопомощи, вытесняя в том числе и привычные форматы НКО.

Девятое. Будет наблюдаться дальнейшее размытие благотворительности и НКО. Передовые технологии, стремительное развитие средств коммуникации, взаимопроникновение секторов, формирование транснациональных сообществ, активная позиция в плане адвокации обуславливают необходимость более точного определения самого понятия «некоммерческая организация» и границ благотворительной деятельности. Это подразумевает и совершенствование государственного регулирования, в том числе в вопросах ограничения (или, напротив, стимулирования) иностранного влияния.

Возникновение новых форм осмысления реальности приведет к новому пониманию «некоммерческого» и «социального», где опора лишь на один критерий отсутствия распределения прибыли между участниками станет недостаточной.

Десятое. Какие-то государства могут пытаться ужесточить контроль за всеми этими процессами в третьем секторе, дабы не допустить размытия собственной роли. Вероятно, часть из них придут к политике «пусть расцветают все цветы», максимально снижая барьеры на входе, но одновременно усиливая надзор за деятельностью и за финансовыми потоками. Тем более что с уходом мира от наличных расчетов и введением цифровых валют это будет сделать гораздо проще. Другие же попробуют усилить привязанность к себе НКО через увеличение их зависимости от бюджетного финансирования. Оно же будет определять и приоритеты. Сейчас их список понятен – вопросы развития, социальной инклюзии, гендерного равенства и климата. Однако очевидно, что в ближайшие десятилетия этот список претерпит изменения.

**И. В. Мерсиянова:** спасибо, очень интересно, что из этого сбудется и какие факторы будут влиять на формирование того сценария, по которому пойдет развитие самого сектора НКО и взаимодействия государства с институтами гражданского общества. А сейчас передаем слово Барабашеву Алексею Георгиевичу.

**А. Г. Барабашев:** уважаемые коллеги, благодарю за предоставленную возможность выступить. Я хотел бы продолжить обсуждение темы о взаимодействии государственных институтов и гражданского общества. И. В. Мерсиянова привела в своем выступлении данные, показывающие, что в настоящее время институты гражданского общества в России предрасположены работать совместно с государством. Государство также демонстрирует свою заинтересованность во взаимодействии с гражданским обществом. Но в таком случае встает вопрос, как лучше выстроить взаимодействие государства и институтов гражданского общества, как лучше его организовать. И это ключевой вопрос.

Государственные органы работают по определенным регламентированным правилам, схемам. Административная деятельность осуществляется в виде про-

цедур, которые либо формально утверждены, либо опираются на исторически сложившиеся установки, что и как можно делать. В разных министерствах, ведомствах эти установки могут различаться, поскольку каждый государственный орган имеет свои традиции и правила, например, правила внутреннего согласования варьируются от органа к органу. Для того чтобы поменять что-то в административной деятельности, приходится совершать усилия, вместо одних административных процедур вводить другие. Ошибки, нестыковки при смене административных процедур дорого обходятся государству и обществу.

Институты гражданского общества представляют собой формы общественной самоорганизации, их деятельность также протекает в соответствии с определенными правилами, но эти правила существенно отличаются от правил административной деятельности. В первую очередь отличие заключается в том, что общественная самоорганизация всегда преследует совместные цели участников этой самоорганизации. Деятельность институтов гражданского общества – целевая деятельность.

Любая некоммерческая организация имеет определенные цели деятельности, а следовательно, и представления о том, что хорошо, что плохо, что следует предпринять, чтобы достичь целей. Все социально ориентированные НКО обладают целями благоустройства и настроены изменять административную деятельность, чтобы она соответствовала этим целям. Они предлагают свою помощь государству, готовы сотрудничать при условии изменения административной деятельности в нужном, с их точки зрения, направлении. Но государство не всякие разумные целевые изменения может осуществить, не все благие устремления административно достижимы.

Проблема заключается в том, чтобы определить, как возможно соединять административные процедуры и целевые благие общественные потребности и установки. Надо сформировать организационные механизмы, которые будут обеспечивать такое сочетание. Как такие механизмы могут выглядеть? Ясно, что многое зависит от специфики государства. Российская Федерация – сильное социальное государство. Это означает, что для современной России речь не идет о политической конфронтации гражданского общества и государства и даже не о преодолении нравственно-этического разрыва. Важно совместить то, что я называю фокусировками, организационно совместить два различных типа процедур: административные и целевые процедуры.

Основания для плодотворного взаимодействия возникают при совпадении негативных оценок административной процедуры с точки зрения государства и с точки зрения гражданского общества при едином понимании, что процедура работает неудовлетворительно. Например, государственная услуга плохо устроена (позиция государства) и плохо предоставляется (позиция граждан). Либо другой пример: рейтинг региона по определенному направлению плохой, и руководство региона понимает, что рейтинг надо улучшать, что-то менять, и в то же время население согласно с тем, что данное направление в регионе «в провале». Таким образом, исходная «точка» взаимодействия – консенсус государства и гражданского общества относительно неудовлетворительной формы и содержания административной деятельности, согласие в том, что надо менять соответствующие административные процедуры.

Чтобы взаимодействие состоялось, требуется наличие нескольких условий, как со стороны государственного органа, так и со стороны заинтересованных институтов гражданского общества. Со стороны государственного органа должны сложиться объективные условия ущербности административной процедуры (чрезмерная затратность, сложность исполнения, громоздкость согласований, плохое сочетание административной процедуры с другими процедурами). Должна быть готовность к изменениям. Должна сформироваться команда единомышленников – и это относится к любому государственному и муниципальному органу, заинтересованному в переустройстве административной процедуры, – проявляющая энтузиазм, сплоченность и поддержку своего руководства, демонстрирующая понимание неизбежности перемен. Наконец, стремление к изменению административной процедуры должно проецироваться государственным органом вовне, быть представленным в публичной активности органа. Если этого нет, то изменение административной процедуры не начнется или будет неудачным.

Со стороны гражданского общества условия участия коренятся в целях и в желании помогать, способствовать изменению административных процедур. Если лидеры институтов гражданского общества настроены на взаимодействие в трансформации административной процедуры, то должно возникнуть рабочее сотрудничество с командой государственного органа. Иными словами, должно сложиться экспертное сообщество, готовое поддержать реформу. Экспертное сообщество предлагает аналитику и основанные на данных соображения, что можно сделать. Хочу подчеркнуть, что у экспертного сообщества как представляющего интересы институтов гражданского общества должен быть хороший контакт с командой и с руководством органа, они должны «говорить на одном языке». Пример: совпадение интересов руководства государственных органов, Администрации Президента России и целевых представлений экспертного сообщества относительно необходимости реформы государственной службы в конце 1990-х – начале 2000-х гг.<sup>4</sup> В результате реформа начала 2000-х гг. состоялась как результат совместной деятельности, когда экспертные команды работали вместе с объединенной командой государственных органов.

Наконец, совместная работа должна быть устойчивой. Устойчивая работа должна заключаться во взаимной конструктивной критике, в извлечении позитивных аспектов критики и трансформации таких аспектов в контуры новой административной процедуры. Необходимо неослабевающее понимание того, что общий результат достижим, что работа по разработке будет поддержана. Если в результате удастся новую административную процедуру принять, то возникает ситуация состоявшегося изменения. Это означает, что с точки зрения государственного органа новая процедура признается хорошо работающей. Например, показатели свидетельствуют, что регион поднимается в рейтинге, лучше становится оказание соответствующих услуг, происходит экономия средств и т.д. То есть произошло переключение. Появляется мощная пиар-поддержка – «смотрите, как хорошо получилось», которая является важнейшим условием «приживаемости» административной процедуры. С точки зрения гражданско-

<sup>4</sup> Реформирование государственной службы Российской Федерации (2000–2003 годы) / А.Г. Барабашев, Т.В. Зайцева, В.А. Козбаненко и др. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2006.



го общества важно осознание целей изменения процедуры как достигнутых. Эксперты говорят: «Да, получилось, мы именно на это и рассчитывали» – например, новая процедура не коррупционная, потребители услуги довольны и т.д. Тем самым цикл взаимодействия успешно завершается.

Можно возразить, что государство и гражданское общество взаимодействуют постоянно. Однако существуют кульминационные моменты взаимодействия, когда меняются плохие административные процедуры. И этот организационный механизм надо понимать, его надо культивировать, следует находить те уникальные «окна возможностей взаимодействия», когда требуются изменения старых, неудовлетворительных административных процедур, надо учиться активно работать вместе, и только тогда будет хороший результат.

**Е. А. Тополева-Солдунова:** хочу поделиться практическим примером работы одного из институтов на высоком уровне власти. Его задача – создавать пространство для диалога между институтами гражданского общества в социальной сфере и органами власти. Изначально предполагалось, что представители НКО будут обозначать проблемы, не замеченные властью, для последующего принятия решений на высоком уровне.

Важно отметить роль лидера в этом процессе. При первом руководителе процедура была построена так, чтобы представители власти учились понимать язык НКО, а не наоборот. Решения принимались эффективно. При новом лидере подход изменился: от НКО потребовали следовать всем бюрократическим процедурам министерств, что существенно усложнило взаимодействие, хотя решения по-прежнему принимались.

Что касается рейтингов и региональной работы: очень многое зависит от личности первого лица. В регионах, где губернатор поддерживает институты гражданского общества, команда создает необходимые процедуры и формирует эффективную работу. Если первое лицо не понимает значимости НКО, работа часто ведется формально и не приносит желаемых результатов, даже если команда пытается что-то делать вопреки позиции губернатора.

**А. Г. Барабашев:** согласен с вами. Сошлюсь на пример, когда в регионе (не буду называть, в каком) изменение административных процедур успешно произошло, но потом сменилось руководство региона, ушла команда, и хорошие новые процедуры, которые поддерживались гражданским обществом, пользовались успехом среди граждан, внезапно стали сбоить. Пошел обратный процесс. Я полагаю, что это не единичный случай, такое бывает. В долгосрочном плане устойчивы только те новые административные процедуры, в которых связь с гражданским обществом не прерывается. Если новый руководитель говорит, что «мавр сделал свое дело, мавр может уйти», а государственный орган далее будет осуществлять административную процедуру так, как считает нужным, то велик риск, что административная деятельность начнет возвращаться в прежнее состояние, старые административные процедуры реанимируются. Устойчивость новых административных процедур в течение достаточно долгого времени после их принятия находится под вопросом, и я полагаю, что без совместных усилий власти и гражданского общества поддержание устойчивости проблематично.

**И. В. Мерсиянова:** спасибо большое, Алексей Георгиевич. Вот мы и подошли к практике. Но прежде чем представители министерств, самых близких

к интересам гражданского общества и к той практике, которая там реализуется, расскажут нам о том, какие решения были приняты в интересах развития институтов общественной самоорганизации, я предлагаю обратиться к представителю федеральной законодательной власти и НКО – к Артему Павловичу Метелеву. Он про институты общественной самоорганизации знает не понаслышке – их строит, а теперь уже и регулирует.

**А. П. Метелев:** у нас в стране заметно поменялись модели поведения, и то, что мы с вами обсуждаем – благотворительность, волонтерство, социальные инициативы, – стало социально одобряемой моделью поведения. Это и социологи фиксируют. Ирина Владимировна на основе данных мониторинга каждый год рассказывает, как меняется идентификация людей в волонтерстве, благотворительности, растет уровень пожертвований, и это здорово. Причем в проектах НКО тоже рост, пусть он небольшой за 10 лет, на 9 п.п., но он есть.

**И. В. Мерсиянова:** мы с 2008 г. ежегодно фиксировали, что доля НКО, которые используют труд волонтеров, снижается, а в 2023 г. она резко возросла.

**А. П. Метелев:** почему так произошло? Некоторые причины здесь называли. Зрелость общества в целом растет, меняется политическая культура, у НКО уже другая роль, роль государственных органов власти тоже меняется – т.е. происходит большее делегирование, доверие, вовлечение. Поддержка общественных институтов стала в стране государственным приоритетом, и это закреплено в Конституции Российской Федерации. Плюс это КРП губернаторов, личное участие Президента России. Сегодня у нас культура государственного управления такова, что КРП необходимы.

Поддержка общественных институтов – действительно государственный приоритет, это факт. Вопрос в том, как она реализуется. Елена Андреевна [Тополева-Солдунова – *ред.*] сказала, что все зависит от человека. К сожалению, не всегда те, кто должны, делают то, что от них ждут.

Если посмотреть на национальные приоритеты развития России до 2030 г., то единственным национальным приоритетом, который как-то связан с обсуждаемой темой, является вовлечение 45% молодых граждан в общественную и добровольческую деятельность. Подчеркиваю – не только добровольческую, но и общественную, а это работа НКО, в том числе благотворительность. Готовы ли мы к этому? Ведь 45% – это 20 млн! Готова ли страна к тому, чтобы 20 млн молодых граждан принимали участие в общественной и добровольческой деятельности? Сомневаюсь. Ведь важно не только привлечь людей, но и удержать их. Для этого должно быть достаточно самих организаций и необходимых программ, условий для их устойчивого функционирования, чтобы люди действительно раскрывали свой потенциал гражданского участия.

Я по дороге сюда выписал, в чем, на мой взгляд, плюсы и минусы гражданского участия, над чем стоит не только задуматься, но и начать работать нам всем вместе – Общественной палате Российской Федерации, Государственной Думе, коллегам в Правительстве России. Итак, из плюсов: первое – у нас большое разнообразие движений и проектов, они развиваются, их число растет.

Второе – это готовность НКО к партнерству. Конечно, представить это 15 лет назад было просто невозможно, ориентация была совершенно на другие интересы. Сегодня мы видим разворот на национальные задачи, пусть

и не у всех и не везде. Специальная военная операция тоже ярко демонстрирует водораздел приоритетов.

Третье – это рост цифровых инструментов участия, появление различных платформ, помимо нашей платформы (Добро.рф). Цифровизация способствует вовлечению сотен тысяч людей в гражданскую активность.

Четвертое – создание инфраструктуры, ресурсных центров НКО, добровольчества.

Пятое – у нас организована отличная, прозрачно работающая система президентских грантов, проработано законодательство – пусть и не совсем совершенное, но по многим аспектам в этой сфере также все в порядке. Страхование волонтеров вообще есть только в четырех странах, в том числе и в России. Система мер поддержки сейчас выстраивается.

Если говорить про минусы, я бы пошел от общих проблем к частным. Они все про взаимодействие с государством, они по теме нашей дискуссии. Мне кажется, что есть системная проблема. Заключается она в том, что объем третьего сектора остается неизменным на протяжении последних 15 лет, и это первое. Есть данные Росстата России, свидетельствующие о том, что, к сожалению, этот сектор не развивается. Сегодня 15 лет институту СО НКО, и он не растет. 370 тыс. сотрудников для Министерства финансов России – это статистическая погрешность. Это не сектор. Когда разговор идет с государством, то есть разница, участвуют в секторе несколько миллионов человек или 370 тыс.

Второе – это доверие со стороны государства. Это подтверждают исследования, проводимые в том числе НИУ ВШЭ. К сожалению, есть факты мошенничества, что не способствует доверию к НКО. Надо сказать, что прозрачность сектора тоже несовершенна. То, насколько НКО сегодня готова открываться, говорит о ее уровне зрелости. Действительно, государство требует отчета, что понятно, если оно деньги дает, требует, чтобы сектор был прозрачным. Но пока не все еще к этому готовы. В целом доверие со стороны государства к НКО бывает низким, поскольку часто оно не видит в них должной компетенции – так мне это объясняют чиновники разного уровня при ответе на мой вопрос о сложившейся ситуации. Руководители же НКО на вопрос о ключевых проблемах в своей организации ответ «Проблема недостатка знаний у руководителя» ставят на последнее место. То есть они считают свои компетенции достаточными. Это не так, к сожалению. Государство никогда кардинально себя не изменит, если сам сектор не поймет, что нужно в этом плане признавать проблему. С государством тоже есть проблема в плане недоверия к нему. Потому что оно декларирует одно, а делает другое. Мы понимаем, что формальность, к сожалению, присутствует во многих регионах. Я регулярно бываю в командировках, постоянно встречаюсь с людьми, и я вижу, что в половине страны диалог отсутствует. Раз в два года собираются межведомственные советы, на них принимаются какие-то решения, которые потом часто не выполняются.

Третье – ротация. Сегодня об этом уже говорили: смена людей означает, что все начинает работать по-новому. Особенно на местном уровне. То есть местная власть, которая непосредственно должна работать с некоммерческим сектором, ставит эту работу на периферию своих интересов. И нам сейчас предстоит эту ситуацию менять. У нас проходит финальное согласование указа Пре-

зидента России о КРІ глав муниципальных образований, куда мы включим в том числе КРІ доли населения, вовлеченной в помогающие практики, а также объем поддержки, который оказан НКО и добровольческим организациям. Надеюсь, что это тоже многое изменит.

Четвертое – государство не воспринимает НКО как партнера. Несмотря на проведенную Агентством стратегических инициатив работу по анализу того, какие услуги и программы НКО могли бы войти в нацпроекты, почти ничего в итоге из них не было включено, и это проблема. Есть успешный кейс, о котором мы на всех конференциях говорим: это долговременный уход, паллиативная помощь, наставничество – и пока это все. Если говорить про рынок социальных услуг, понятно, что государство не готово к конкуренции, и в этом плане допуск некоммерческих организаций на этот рынок очень сильно затруднен, все это знают, затруднен из-за заниженных тарифов. Это тоже симулякр: государство декларирует одно, а действует по-другому. Это проблема.

Пятое – проблема подготовки кадров. Мы сегодня наблюдаем колоссальный дефицит кадров. Мы с вами вместе делали учебник по организации волонтерской деятельности и взаимодействию с социально ориентированными НКО<sup>5</sup>, после поручения Президента вместе образовательные программы для вузов и ссузов пробивали. Однако, зарплаты растут, инфляция огромная, а где брать людей? Их не готовят сегодня в университетах, за исключением лишь нескольких вузов. К сожалению, центры карьеры вузов – это тоже государственные институции, они не считают, что НКО является работодателем, они не готовы туда отправлять студентов. И мы сейчас этим тоже будем заниматься, вместе с Минобрнауки России разворачивать систему высшего образования, с учетом того, что третий сектор – это тоже сектор экономики, это тоже работодатель, туда тоже надо направлять людей, создавать профстандарты и прочее.

Надо признать, что сегодня система мер государственной поддержки нуждается в совершенствовании. Например, проблема имущества НКО. Как его получить, не знает никто. Наличие его в казне, свободного, «ожидающего» своего НКО, является фактом неэффективного использования имущества. Поэтому, как только появляется имущество, органы власти пытаются его спихнуть на любой фонд, который потом этим имуществом даже не обладает. Чиновники говорят, что не держат в казне имущество из опасения, что их обвинят в том, что они неэффективно его используют. Это проблемы нормативной базы, которые надо решать.

То же самое касается сравнения малого и среднего предпринимательства и социально ориентированных НКО (далее – СО НКО). У первого множество преференций, уже сформировавшаяся инфраструктура поддержки. У СО НКО этого нет. Хотя они тоже субъекты экономики. То же самое в части информационной поддержки. Огромную работу Елена Андреевна [Тополева-Солдунова – *ред.*] много лет проводит со всеми телеканалами и т. д., а как в регионах получить соцрекламу? В регионах это проблема. К сожалению, сегодня административное управление всеми этими мерами поддержки в регионах надо менять системно.

<sup>5</sup> URL: <https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/559818327.pdf?ysclid=mfcwpq79o6530071459> (дата обращения: 01.09.2025).

Создавать в наши дни НКО – это сложно и хлопотно. Однако государству важно вовлекать людей в благотворительность. Так у них формируется ответственность. Страну не развить без этого. Большое спасибо.

**И. Е. Дискин:** когда я говорил о том, что важнейшей характеристикой деятельности НКО и гражданского общества является изменение массового сознания, его нравственного измерения, попытка мерить результат деятельности сектора исключительно экономическими показателями – дело провальное, потому что у него другие критерии. И тогда численность работников НКО – 370 тыс. – это дело тридцать пятое. Почему поменялась ситуация? Качественно изменилась страна.

Я просто приведу пример. Я здесь, наверное, единственный, кто знает, как работал Госплан СССР, у которого главным критерием деятельности была рапортность продукции. А не про нас ли этот разговор? Когда чиновники связаны тем, как они отчитаются о выполнении поручений Президента России. А структуры гражданского общества – у них другое видение мира. Почему изменилось массовое сознание? Да потому, что впервые за многие десятилетия российское общество стало ощущать, что государство в гораздо большей степени отвечает критериям патриотизма и социальной справедливости. И это в основном заслуга российского гражданского общества. И, соответственно, критерии другие.

Когда придут молодые и амбициозные в структуры гражданского общества? Да когда государство будет рекрутировать их на значимые посты из структур гражданского общества – вы, Артем Павлович, яркий пример этого, и Дмитрий Поликанов. Когда из структур гражданского общества будут привлекать значимых государственных деятелей, тогда это станет перспективной частью карьеры.

**И. В. Мерсиянова:** Иосиф Евгеньевич, мы, разумеется, с вами согласны, и Артем Павлович, возможно, даже в числе первых, но рядом с вами сидит Вероника Александровна из Минфина России, она считает и деньги, и людей. Давайте послушаем ее мнение о том, что государству нужно.

**И. Е. Дискин:** добавлю, что у нас есть еще один авторитет в этом плане – Владимир Владимирович Путин, который говорил о том, что нравственный климат в обществе является важнейшей задачей, а деньги служат инструментом ее решения. Когда мы поймем, что это важно, потому что, как уже подчеркивалось, дважды утрата нравственных оснований власти приводила к краху государственности, тогда мы будем как зеницу ока беречь эти самые нравственные основания деятельности власти.

**В. А. Сергеева:** первоначально разработанная как финансово-экономический инструмент, теоретико-методологическая концепция социального заказа предусматривала выстраивание адресного финансирования «бюджетных» услуг для каждого конкретного получателя. С 2020 г. концепция социального заказа внедрялась в практику государственного управления в формате четырехлетнего эксперимента<sup>6</sup>. В рамках пилотного проекта, охватившего 38 субъектов Российской Федерации, был реализован принцип добровольного участия.

<sup>6</sup> Сергеева В. А. Опыт реализации закона о соцзаказе // Бюджет. 2021. Т. 12. С. 24–29.; Сергеева В. А. Социальный заказ: новые сюжеты 2023 года // Бюджет. 2023. Т. 1. С. 11–13.; Сергеева В. А. Как социальный заказ помог в развитии школьного туризма // Бюджет. 2024. Т. 2; Лавров А. М., Соляникова С. П., Тюриков А. Г. Социальный заказ в Российской Федерации: новый инструмент бюджетной политики в социальной сфере // Финансы: теория и практика. 2024. Т. 28, №. 6. С. 6–16.



По результатам апробации выявилась одна из ключевых особенностей – несмотря на изначально финансово-экономическую «природу» социального заказа, основным барьером его реализации оказались институциональные ограничения, связанные с существующими административными процедурами в управлении и во взаимодействии с гражданским обществом. Данное обстоятельство потребовало пересмотра традиционных управленческих подходов и смещения фокуса с непосредственного контроля за использованием бюджетных средств на удовлетворенность конечных потребителей услуг. Это подтверждает центральную роль гражданина как ключевого актора социальной сферы, без активного участия которого невозможно ее устойчивое развитие. Поэтому в каждом из 38 субъектов Российской Федерации сформировались «площадки для диалога», выполняющие функцию институционального посредника, которые обеспечили создание устойчивого фундамента для долгосрочного и доверительного межсекторального сотрудничества.

Региональные органы власти самостоятельно определяли институциональную основу для создания «площадок для диалога». Там, где «площадки для диалога» функционировали формально, процесс принятия содержательного консенсуса по различным вопросам социальной сферы оказывался затруднен, социальный заказ внедрялся в минимальном объеме. Именно «площадки для диалога» внесли весомый вклад в выявление лидеров отрасли среди исполнителей услуг, в получение обратной связи от получателей услуг.

Анализ реализации социального заказа показал, что финансовые ресурсы не являются определяющим фактором развития в социальной сфере. Хотя бюджетное финансирование рассматривается как форма поддержки социального предпринимательства – СО НКО, его недостаточно для достижения целевых показателей реализации социального заказа. У каждой из сторон в модели социального заказа свои результаты, которые зачастую не совпадают. Вклад в поиск «общего» у участников взаимодействия внесло исследование, проведенное под руководством А. М. Лаврова в НИУ ВШЭ. Оно позволило сформировать матрицу универсальных целевых показателей реализации социального заказа<sup>7</sup>.

В стратегическом планировании применение социального заказа синхронизировано с четырехлетним циклом государственных программ, что создало измеримую перспективу для оценки достижения целевых показателей (формализованные механизмы взаимодействия между структурированным административным аппаратом и неструктурированным общественным сектором), разработать систему совместных планов взаимодействия с общественным сектором (через «площадки для диалога»).

Количественные данные социального заказа представлены числом получателей услуг и объемом направляемых на социальный заказ бюджетных средств. В настоящее время около 7 млн граждан являются получателями услуг в рамках социального заказа; если учитывать количество получателей услуг в рамках дополнительного образования детей, то их число значительно увеличится, так как персонализация таких услуг обеспечивалась и продолжает реализовываться.

<sup>7</sup> Официальный сайт НИФИ Минфина России. URL: <https://www.nifi.ru/ru/activity/research-projects> (дата обращения: 01.09.2025).

ваться на территории 84 субъектов Российской Федерации. Общий объем бюджетных ассигнований составил 87 млрд рублей при реализации проекта в основных социальных сферах, тогда как включение дополнительного образования детей увеличило этот показатель до 150 млрд рублей. Такой объем бюджетных средств создает стабильную и устойчивую основу для планомерного развития социальной сферы (при этом их наличие не является достаточным условием).

Одним из результатов внедрения социального заказа стало переосмысление роли экономических агентов, получающих бюджетное финансирование. В отличие от традиционной модели полного бюджетного обеспечения, новый механизм предполагает финансирование оказания конкретной услуги исходя из того, что организация оказывает комплекс услуг, обеспечивающих окупаемость деятельности организаций. В этой связи организациям требуется разработать стратегию диверсификации доходов. Данный подход, успешно апробированный в том числе в практике автономных учреждений (например, в НИУ ВШЭ), демонстрирует свою эффективность, способствуя повышению экономической устойчивости организаций социальной сферы.

Вторым результатом является переход от административного контроля к системе мониторинга качества услуг, к созданию эффективного механизма обратной связи. Разработанная методика интерпретации результатов мониторинга обеспечила возможность комплексной оценки эффективности системы, применение которой основано на открытых, актуальных и полных данных. Поэтому социологические инструменты в системе социального заказа вводятся планомерно и постепенно, они позволяют фиксировать, насколько получатель услуги удовлетворен (какие потребности у него не покрыты предложением). Результаты замеров свидетельствуют о статистически значимом росте показателей удовлетворенности населения (в среднем на 2,3 п. п.). При этом в субъектах Российской Федерации с наиболее развитыми «площадками для диалога» и высоким уровнем применения конкурентных механизмов данный показатель существенно выше. Наибольшая динамика наблюдается в сферах дополнительного образования и физкультурно-оздоровительных услуг, тогда как в сложных областях (например, паллиативной помощи) прогресс менее выражен.

Таким образом, важным социальным эффектом реализации проекта стало изменение характера взаимодействия между гражданами и исполнителями услуг. Как показывают данные опросов, внедрение механизмов персонализированного выбора способствует формированию ответственного отношения граждан к получаемым услугам, снижая уровень потребительского патернализма.

**И. В. Мерсиянова:** спасибо большое. Получается, социальный заказ – важнейший инструмент повышения удовлетворенности населения качеством услуг в социальной сфере. Президент нашей страны еще в 2013 г. сказал, что надо повышать его за счет внедрения конкурентных начал. С тех пор, и даже немного раньше, мы мониторим мнение населения о роли НКО в деле улучшения ситуации в отдельных отраслях социальной сферы. Отмечу, что порядка 80% взрослых россиян полагают, что НКО и гражданские инициативы должны наряду с государственными учреждениями решать социальные задачи в нашей стране. После Вероники Александровны, работающей в Министерстве финансов России, передаю слово Елене Алексеевне, которая здесь представляет Минэконом-

развития России – еще один важнейший институт развития сектора НКО, задающий высокие стандарты взаимодействия органов власти и НКО в регионах и даже муниципалитетах.

**Е. А. Иваницкая:** тема моего выступления будет касаться того, какие решения планируется принимать и какие решения уже приняты, а также того, как на их выработку и принятие в органах власти влияют институты общественной самоорганизации, НКО, волонтерские сообщества и проч. Я за регламенты и за административные процедуры, потому что когда они есть и прописаны, ты никак не сможешь обойти мнение НКО, заявленных институтов. Поэтому, на мой взгляд, правильно выстроенные и четкие регламенты – это необходимо.

При Минэкономразвития России есть координационный совет по развитию благотворительности. Стратегические документы, документы, связанные с законопроектной деятельностью, всегда проходят через этот фильтр. Наблюдая предметно за сектором на протяжении лет пятнадцати, могу сказать, что он вырос, абсолютно точно.

Развивается обратная связь с гражданами – мы размещаем акт, и через 20 минут я уже вижу по счетчику, сколько было просмотров. Разве это не взросление? Разве это не профессионализм? Есть постановление Правительства России N 1425<sup>8</sup>, где установлены общие требования и порядок взаимодействия государственных и муниципальных органов с организаторами волонтерской деятельности. Было сделано несколько редакций по результатам обсуждений, и, наконец, совместными усилиями мы нашли формулировки про степени влияния, те самые, которые вошли в проект законодательного акта Правительства России и которые устроили коллег из российских Минздрава, Минтруда и Минобразования. Это свежий пример из практики прошлого года. Спасибо.

**Е. А. Тополева-Солдунова:** все верно. На самом деле вопрос о текущем состоянии сектора требует уточнения. Трактовка его положения как деградации, упадка, роста или стагнации вызывает интерес. Различные организации используют свои методы мониторинга: Министерство экономического развития России применяет одни подходы, Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора – другие, что отражается в соответствующих докладах.

Имеющиеся данные позволяют говорить о росте сектора, хотя и не о столь бурном, как хотелось бы. Важно отметить, что речь идет о количественных показателях, а не о нравственном влиянии на общество и власть. При этом согласуясь, что хотелось бы видеть более значительные цифры.

<sup>8</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2018 N 1425 (ред. от 24.01.2025) «Об утверждении общих требований к порядку взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, подведомственных им государственных и муниципальных учреждений, иных организаций с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности и добровольческими (волонтерскими) организациями и перечня видов деятельности, в отношении которых федеральными органами исполнительной власти, исполнительными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления утверждается порядок взаимодействия государственных и муниципальных учреждений с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности, добровольческими (волонтерскими) организациями». URL: <https://base.garant.ru/74647966/> (дата обращения: 01.09.2025).

**И. В. Мерсиянова:** предлагаю перейти на уровень местного самоуправления и передаю слово Екатерине Сергеевне, затем – Владимиру Николаевичу.

**Е. С. Шугрина:** спасибо большое, Ирина Владимировна. Что касается местного самоуправления: у нас недавно появился новый Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»<sup>9</sup> (далее – Закон N 33-ФЗ). 19 июня 2025 г. он вступает в силу, а положения, которые касаются полномочий, вступают в силу через полтора года. Я все новеллы Закона N 33-ФЗ вам рассказывать не буду, но есть в нем, как мне кажется, некие новые вызовы, требующие реагирования именно в контексте гражданского общества, третьего сектора, деятельности некоммерческих организаций.

Начну с главного. Так же как и в предыдущих законах, в нем есть определение местного самоуправления. В 1995 г. мы местное самоуправление понимали как деятельность граждан, а в 2003 г. – как форму организации власти или форму осуществления власти. В 2025 г. местное самоуправление – это форма самоорганизации граждан. Так записано в федеральном законе, и это то, с чем нам предстоит жить в ближайшее время. А дальше в определении говорится следующее: «Это форма самоорганизации граждан в целях осуществления народом своей власти». То есть ключевые слова: местное самоуправление – это форма самоорганизации. Простите, но у меня сразу возникает ассоциация: бабушки-дедушки на лавочке говорят за жизнь. Это, собственно, то, как сейчас местное самоуправление понимает федеральный законодатель. В действующем законе эти слова используются в контексте территориального общественного самоуправления. В новом законе эти слова также используются в отношении территориального общественного самоуправления, но в нем уже говорится не об осуществлении власти, а об участии в реализации собственных инициатив.

Поэтому первое, на что хочу обратить внимание, это понимание местного самоуправления. Оно очень сильно приближено к гражданскому обществу с точки зрения понятийного аппарата и концепции.

Второе, на что хочу обратить внимание. Одна из достаточно важных особенностей Закона N 33-ФЗ – это переход на одноуровневость и укрупнение муниципальных образований. Это не новелла нового закона, это уже по факту есть. Ежегодно нам Минюст России дает статистику: уже чуть больше 20 субъектов Российской Федерации являются полностью одноуровневыми, в большей или меньшей степени около 50 субъектов Российской Федерации являются одноуровневыми. Чем это чревато в контексте обсуждаемой проблематики? Когда мы ликвидируем поселения, городские или сельские, там высвобождаются местные или муниципальные депутаты. На прошлой неделе в Государственной Думе прошел большой круглый стол по представительной демократии, и там прозвучали цифры, которые, мне кажется, должны заставить о многом задуматься. Если полностью все муниципальные образования станут одноуровневыми, т.е. если полностью все субъекты пройдут через процедуру укрупнения,

<sup>9</sup> Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (дата обращения: 01.09.2025).

то 140 тыс. муниципальных депутатов потеряют свои мандаты. Можно привести и цифры по регионам. Например, Кемеровская область, которая пару лет назад практически полностью стала одноуровневой: 1700 депутатов поселений прекратили свои полномочия, поселения были ликвидированы.

К чему эти ужасные цифры? Первое, на что нужно обращать внимание: что делать с таким количеством реально активных людей? Хотелось бы, чтобы они не потерялись для территории, для государства, для гражданского общества, потому что это те люди, которые хотят и могут сделать что-то, в том числе для развития своей территории. Конечно, все субъекты Российской Федерации, которые переходят на одноуровневость, рапортуют о том, что у них все хорошо, повода для паники нет. И второе. Куда уходят эти депутаты? Эти депутаты становятся сельскими старостами. Они идут работать в территориальные органы общественного местного самоуправления (ТОС), т. е. некоммерческие организации – это тоже не органы власти; эти депутаты входят в состав общественных палат, общественных советов, которые создаются на уровне укрупненных территорий. И что фактически получается? Вместо действующих органов власти, в первую очередь, представительных органов власти, у нас приоритет отдается формам негосударственной активности, негосударственной общественной деятельности. Мне кажется, это тот вызов, на который нужно реагировать. Причем реагировать в таком ключе, чтобы не потерять этих людей и активно их вовлекать в разные проекты и деятельность, связанные с развитием территорий – это то, что они знают и умеют делать.

И последнее. Есть еще один момент, который тоже мне представляется очень важным. С учетом того, что я уже сказала, меняется понимание местного самоуправления в единой системе публичной власти: мы скорее говорим не о разграничении – это государственная власть, а это муниципальная власть, мы говорим о единой системе, о комплексных механизмах развития территорий. У нас с точки зрения целеполагания идет достаточно серьезная трансформация. Но несмотря на такую трансформацию, в нашей стране никогда формы самоорганизации, формы общественной самодеятельности не заменят институты власти. И на это тоже нужно обратить внимание.

Некоммерческие организации, конечно, хороши, и здорово, что они включаются в разные процессы, но то, что у нас сокращается представительство интересов жителей, интересов населения в органах власти – это очевидно. И на это тоже нужно тем или иным образом реагировать, это тот вызов, с которым мы сейчас сталкиваемся, в том числе это может менять механизм получения услуг жителями соответствующих территорий. Спасибо.

**И. Е. Дискин:** я совершенно разделяю исходный посыл о том, что есть вызов, но Общественная палата Московской области – одна из тех организаций, у кого есть право законодательной инициативы. Мы ответили на это разработкой и принятием закона о принципах формирования и деятельности общественных палат муниципальных образований<sup>10</sup>, в котором прямо определили,

<sup>10</sup> Закон Московской области N 114/2024-ОЗ «Об общих принципах организации и деятельности общественных палат муниципальных образований Московской области». URL: [https://www.mosoblduma.ru/Zakoni/Zakoni\\_Moskovskoj\\_oblasti/87bf95c4-2522-47ee-ba19-5a7e805684e8](https://www.mosoblduma.ru/Zakoni/Zakoni_Moskovskoj_oblasti/87bf95c4-2522-47ee-ba19-5a7e805684e8) (дата обращения: 01.09.2025).



что важнейшей задачей является интеграция реальных депутатов (не тех, кто ради номенклатуры и статуса был депутатами, а таких, к сожалению, в муниципальных образованиях огромное количество, а тех, кто готов проявлять инициативу) в систему общественных палат муниципальных образований. И этот процесс у нас реальный, он идет практически. К вопросу о региональных структурах. Мы приняли закон об общественных советах при региональных органах исполнительной власти<sup>11</sup>. Это было сделано для того, чтобы общественные советы не были «кивалами», чтобы они выступали реальными экспертами и оценивали то, что делают региональные органы исполнительной власти. Сейчас идет своего рода «перетряска» общественных советов, мы фактически формируем эту систему заново. Спасибо.

**В. Н. Якимец:** очевидна растущая значимость участия населения в процедурах принятия решений и в решении проблем социально-экономической политики на уровне регионов, городских и сельских поселений. В связи с этим предлагаю рассмотреть законодательные новеллы Федерального закона N 33-ФЗ от 20.03.2025 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Так, в ст. 1 записано, что (п. 1) «Местное самоуправление – признаваемая и гарантируемая Конституцией Российской Федерации форма самоорганизации граждан в целях осуществления народом своей власти для самостоятельного решения вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения (вопросов местного значения) в пределах полномочий, предусмотренных в соответствии с Конституцией Российской Федерации настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, – законами субъектов Российской Федерации». По сравнению с прежним законом (N 131-ФЗ) новелла здесь – «форма самоорганизации граждан» вместо «участие граждан в осуществлении своей власти на уровне поселений и территорий».

(п. 2) «Местное самоуправление осуществляется гражданами непосредственно через формы прямого волеизъявления, а также через органы местного самоуправления». Однако еще на стадии законопроекта продвигалась мысль о сокращении видов муниципальных образований до трех: муниципальные округа, городские округа и внутригородские муниципальные образования в городах федерального значения. Тем самым упразднялись городские и сельские поселения, количество которых было подавляющим (см. табл.). Хочу обратить внимание на то, что Закон N 33-ФЗ еще не был принят, а в стране уже начался постепенный переход на одноуровневую систему местного самоуправления. И к 2023 г. в стране уже было упразднено 1752 из 16332 сельских поселений (почти 11%), а также 323 из 1346 городских поселений (около 24%). Кроме того, 1606 (11,5%) муниципальных районов преобразовано в муниципальные округа.

<sup>11</sup> Закон Московской области N 92/2024-ОЗ «Об общественных советах при исполнительных органах государственной власти Московской области и внесении изменений в некоторые законы Московской области». URL: [https://www.mosoblduma.ru/Zakoni/Zakoni\\_Moskovskoj\\_oblasti/1586049d-74b5-4098-99e6-ed98f8840f48](https://www.mosoblduma.ru/Zakoni/Zakoni_Moskovskoj_oblasti/1586049d-74b5-4098-99e6-ed98f8840f48) (дата обращения: 01.09.2025).

Таблица

**Динамика изменения числа муниципальных образований (МО), 2021–2023 гг.**

Виды МО (по годам)	01.01.2021	01.01.2023	2023–2021
Муниципальные районы	1606	1421	- 185
Муниципальные округа (МОкр)	100	311	+211
Городские округа (ГО)	633	588	-45
ГО с внутригородским делением	3	9	6
Внутригородские районы	19	23	-4
Внутригородские территории (внутригород. МО г.ф.з.)	267	267	0
Городские поселения	1346	1023	-323
Сельские поселения	16332	14580	-1752

*Источник:* Росстат России.

Интересно, что закон еще не был принят, в середине 2024 г. в стране еще продолжалась жаркая дискуссия, народ вносил поправки (около 1000), а городские и сельские поселения уже упразднялись. Рассмотрим позицию депутата сельского Совета А. С. Авдеева<sup>12</sup>:

- «Мы убеждены, что депутаты и чиновники не работали над законом совместно с гражданским обществом... В течение ...2022 года нас, депутатов сельского Совета, готовили к голосованию за поддержку... реформы: через... объединение территорий... в ... муниципальный округ с одновременной ликвидацией сельсовета ..., сельского Совета и, соответственно, бюджета...».
- «Спустя два года ... в Госдуму внесены поправки в закон «О принципах местного самоуправления», разрешающие регионам самим определять модель местного самоуправления. На мой взгляд, инициатива нужная, хотя и запоздалая. Запоздалая – потому что по состоянию на ноябрь 2024 года на одноуровневую модель местного самоуправления перешли уже 20 регионов, на очереди к подобному переходу еще 26 регионов. Нужная – потому что необходимо остановить процесс увеличения «расстояния» от рядового жителя страны до представителя муниципальной власти...».
- «...В сентябре 2023 года на общем сходе жителей было решено создать Совет сел – представительско-консультативный орган, функция которого – участие жителей села через своего представителя в решении вопросов его благоустройства и развития ...».
- «...Одноуровневая система местного самоуправления без сельских и поселковых советов со своим бюджетом – это регресс»<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Александр Сергеевич Авдеев – депутат (избран от ПВР) Архангельского сельсовета Шатковского муниципального района Нижегородской области четвертого созыва 2020–2022 гг., действующий заместитель генерального директора ООО «СОЦИУМ-ХИРИНО».

<sup>13</sup> См.: URL: <https://пвр.рф/news/article/reforma-mestnogo-samoupravleniya-mnenie-i-poziciya-18480?ysclid=m9s38bs3pu359812409> (дата обращения: 01.09.2025).

В ноябре 2024 г. инициаторам законопроекта было предложено учесть позицию разных регионов о праве на сохранение двухуровневой модели МСУ (там, где она эффективно работает), а там, где надо – перейти на одноуровневую. Текст закона был изменен. И сейчас (март 2025 г.) в России мы имеем разделение субъектов на регионы, выбравшие одноуровневую модель, регионы, решившие взять смешанную модель МСУ, а также регионы, собирающиеся принять решение позже.

На одноуровневую модель перешли 20 регионов: ДНР, ЛНР, Удмуртия, Чувашия, Пермский и Ставропольский края, Запорожская, Калининградская, Курганская, Магаданская, Московская, Нижегородская, Сахалинская, Смоленская, Тамбовская и Херсонская области, Ямало-Ненецкий АО. И три города федерального значения – Москва, Санкт-Петербург и Севастополь.

За смешанную модель МСУ высказались 18 регионов: Республика Татарстан, Кабардино-Балкария, Карачаево-Черкесия, Адыгея, Алтай, Башкирия, Калмыкия, Крым, Мордовия, Якутия, Чечня, Воронежская, Липецкая, Ростовская, Саратовская, Свердловская, Челябинская области, Ненецкий автономный округ.

Более 50 регионов планируют перейти позднее на одноуровневую модель.

Анализируя сложившуюся ситуацию, заметим, что в связи с реформой местного самоуправления возникает вопрос о необходимости учета общественного мнения, расширения масштаба участия граждан в разработке вариантов решений и поиске приемлемых предложений.

У смешанного варианта (наличие одного и двух уровней) выявлен ряд проблем в регионе:

- разный дефицит репрезентативности общественных интересов на местном уровне;
- потребность в адекватной координации деятельности органов публичной власти;
- разработка действенных механизмов муниципальной публичной политики, включая информирование, консультирование, сотрудничество и наделение граждан полномочиями.

Нам придется создавать и использовать работоспособные механизмы публичной политики. Из своей подборки приведу семь действующих в России механизмов публичной политики, созданных при взаимодействии органов публичной власти и гражданских организаций:

1. Инфраструктура продвижения инициативного бюджетирования (Минфин России и региональные министерства).
2. «Административная гильотина» (Пермский край). В 2020 г. проведена реформа «Регуляторная гильотина» – пересмотр и отмена нормативно-правовых актов, негативно влияющих на общий бизнес-климат и регуляторную среду. В 2024 г. запущен проект «Гильотина 2.0» (Минэкономразвития России).
3. Стандарт вовлечения граждан в решение вопросов развития городской среды (Агентство Стратегических Инициатив, Минстрой России).
4. Краудсорсинговые платформы (Москва, десятки регионов).
5. Комплексная поддержка СО НКО (Минэкономразвития России).

6. Фонд президентских грантов и Фонд культурных инициатив.
7. Комплексное Развитие Сельских Территорий (Минсельхоз России).

Очевидно, что нам целесообразно создавать механизмы муниципальной публичной политики.

**Н. Ю. Слабжанин:** в теме сегодняшнего круглого стола я хотел бы выделить два аспекта, которые мне кажутся очень важными. Ирина Владимировна в своем выступлении уже говорила, каким образом оценивается участие некоммерческих организаций. Как практик, я буду говорить о конкретных вещах, и первое – это человекоцентричность.

Человекоцентричность и роль некоммерческих организаций – это как раз один из важных моментов, которые видит государство в наличии некоммерческого сектора. Потому что государство, в силу своей высокой нормативности, неповоротливости, консервативности в какой-то мере, при ответе на постоянно возникающие вызовы (а в сложные времена они гораздо серьезнее и появляются гораздо чаще) вынуждено искать новые ресурсы. И вот это обращение к человекоцентричности и вовлечение некоммерческих организаций в процессы планирования и реализации мне кажется правильным и своевременным решением.

Также здесь можно говорить и по поводу некоторой гибкости. Как пример возьму всероссийскую инспекцию субъектов профилактики социального сиротства. Это та тема, с которой я в первую очередь работаю. Она связана с поддержкой семьи, детей, с профилактикой социального сиротства. Данная инспекция проводится по поручению Президента России. Ее задача – оценивать эффективность работы того или иного региона и субъектов профилактики социального сиротства в регионе, и как один из показателей этой работы – насколько в нее вовлечены некоммерческие организации. Ведь когда появляются новые вызовы, те структуры, организации, которые работают с этими вызовами, государственные, в первую очередь, и в какой-то мере – муниципальные (чьи функции в данном контексте достаточно схожи с функциями государственных организаций), просто не успевают отреагировать. Например, появился какой-то новый продукт, вызывающий зависимость, и для того чтобы этот продукт поместить в списки запрещенных препаратов, требуется очень долгий процесс согласований и т.п. А некоммерческие организации более мягкими инструментами работают для того, чтобы или профилактировать распространение этого продукта, или каким-то образом поддержать тех, кто решил от этого продукта отказаться. Подобная гибкость некоммерческим организациям присуща, и это ценно.

Возможно, вы слышали о таком термине, как «grassroots». Им обозначаются низовые организации, возникающие по инициативе людей, объединившихся для решения общей проблемы. В этом состоит очень важная роль некоммерческого сектора.

В ходе дискуссий, посвященных взаимодействию государства и некоммерческих организаций, я задаю вопрос о том, каким образом видит государство роль некоммерческих организаций. Наиболее активными в тех дискуссиях, где мне представилась возможность участвовать, являются лидеры некоммерческих организаций.

И еще интересный момент. Лет пять назад говорили, что, с одной стороны, некоммерческие организации в большей степени являются институтами защиты прав определенных групп населения, а с другой – поставщиками социальных услуг. И вот на недавней конференции, которую проводил «Форбс» (4 марта 2025 г.) на панельной дискуссии, посвященной взаимодействию государства с некоммерческими организациями, прозвучало, что некоммерческий сектор – это прежде всего и даже в большей степени сектор, который является поставщиком социальных услуг. Ничего не было сказано о защите прав определенных групп.

Замечание, которое Иосиф Евгеньевич сделал относительно природы некоммерческого сектора, мне кажется очень важным. Затем Артем Павлович высказался по поводу третьего сектора экономики (во всяком случае, я так услышал и воспринял его слова) – это же еще одно формирующееся видение, что некоммерческие организации – это сектор экономики. Я считаю, что здесь должен быть определенный баланс. Поэтому вопросы, связанные с доверием, ответственностью, о которых говорила Вероника Александровна, приводя в пример исследование РБК, очень важны, и важно не растерять их, не уйти в сектор экономики. Потому что если уйти в сектор экономики, то рано или поздно будет происходить некое выхолащивание роли – основных функций, задач некоммерческих организаций не как сектора экономики, а как в первую очередь человекоориентированного сектора. На этом я завершу.

**И. Е. Дискин:** без участия в экономике некоммерческий сектор, гражданское общество не способно получить необходимые компетенции и завоевать доверие. Тогда выстраивается правильная иерархия. В вопросе экономизации мы же уже увидели на примере системы образования, как образовательное сообщество вздыбилось по поводу того, что они оказывают образовательные услуги. В итоге это положение убрали, потому что такая позиция совершенно деформирует статус преподавателя. Как только мы выстраиваем правильное видение, тогда возникает правильная иерархия. Конфуций говорил: называйте вещи правильными именами, и дела пойдут лучше. Поэтому спасибо вам.

**И. В. Мерсиянова:** дорогие коллеги, будем подводить итоги нашего круглого стола. Исследования в области гражданского общества и НКО относительно молоды в нашей стране. Но сама тема взаимодействия власти и ответственности – одна из самых традиционных и давно разрабатываемых в этом тематическом направлении. Сегодня мы с вами увидели, насколько она не исчерпана, причем не только из-за незавершенности ее научной проработки, а еще и в силу бурно развивающейся практики. Это касается и местного самоуправления, и государственной политики в отношении развития институтов гражданского общества. Все эти вопросы требуют осмысления, и мы обязательно продолжим этот заинтересованный разговор ученых и практиков. Спасибо.