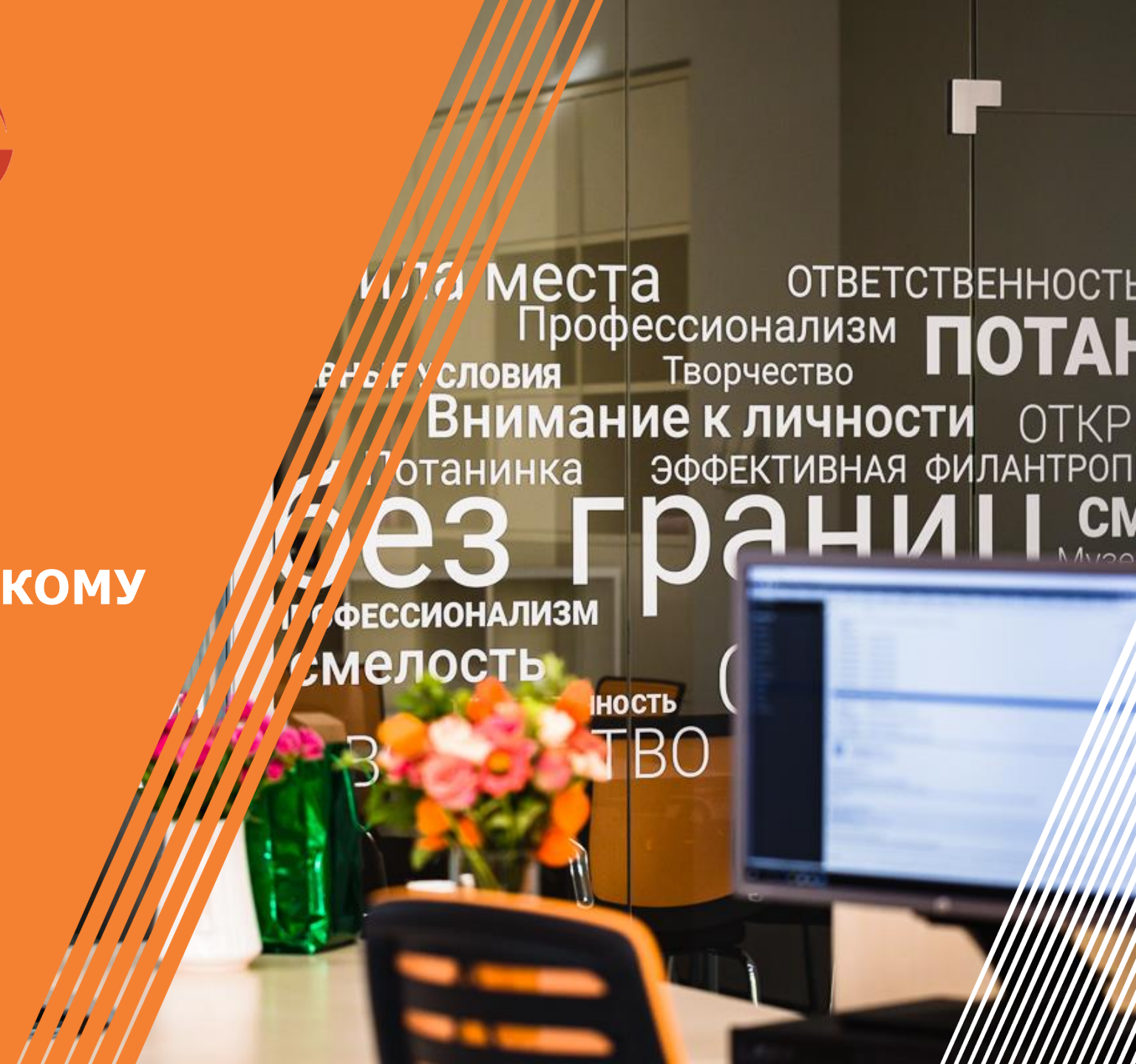


ИНФОРМИРОВАНИЕ, ОБРАЗОВАНИЕ, ПРОСВЕЩЕНИЕ: КАКИЕ ЗНАНИЯ НУЖНЫ СЕГОДНЯ НЕКОММЕРЧЕСКОМУ СЕКТОРУ

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

21 декабря 2020 г.

fondpotanin.ru



ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Понятийный аппарат исследования

Объект исследования

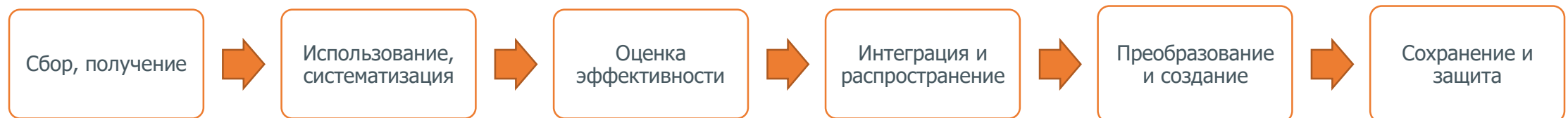
Российские некоммерческие организации, работа которых направлена на реализацию социально ориентированных целей.

Знания для сектора НКО

Любые информационные ресурсы (информация, опыт, навыки, технологии и т.п.), которые могут быть использованы для **увеличения результативности и эффективности работы** отдельных НКО, сообществ и/или третьего сектора в целом.

Управление знаниями (менеджмент знаний)

Систематические процессы по приобретению, усвоению и передаче различного рода знаний.



ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦЕЛЬ

Изучить, насколько эффективно НКО работают со знаниями

ЗАДАЧИ

- 1. Обзор текущего предложения на рынке знаний для НКО;
- 2. Анализ потребностей НКО в получении новых знаний и отношения НКО к различным типам знаний (значимость, востребованность, доступность, удовлетворенность);
- 3. Выявление диспропорций между спросом и предложением;
- 4. Рассмотрение механизмов формирования запросов НКО по отношению к знаниям (сбор и получение знаний);
- 5. Изучение применимости и усвояемости знаний НКО (менеджмент знаний в НКО и дальнейшее распространение знаний).

Методология исследования

10

экспертов

Подготовительный этап. Уточнение предмета исследования (август 2020):

- Обзор зарубежных исследований
- Обзор текущей ситуации в России
- Опрос российских экспертов

Полевой этап (сентябрь-октябрь 2020)

31

кейс НКО

Глубинное обследование НКО (case study):

- 3 интервью – с руководителей, рядовым сотрудником и волонтером
- Наблюдение
- Анкета массового опроса

290

НКО

Массовый опрос руководителей НКО:
Анкета из 25 вопросов, в т.ч. паспортичка – 8 вопросов

Завершающий этап. Анализ результатов (ноябрь 2020)

Список экспертов

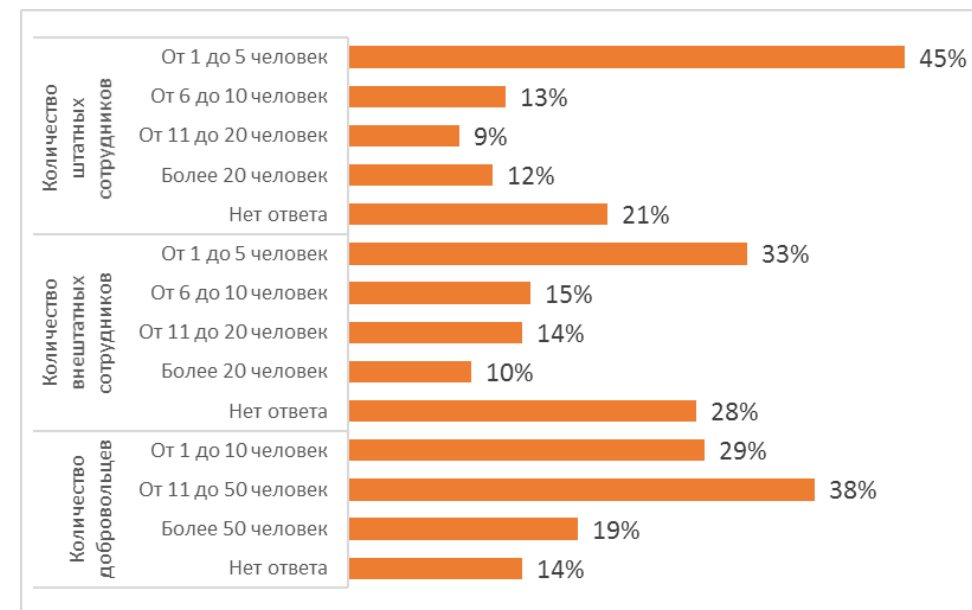
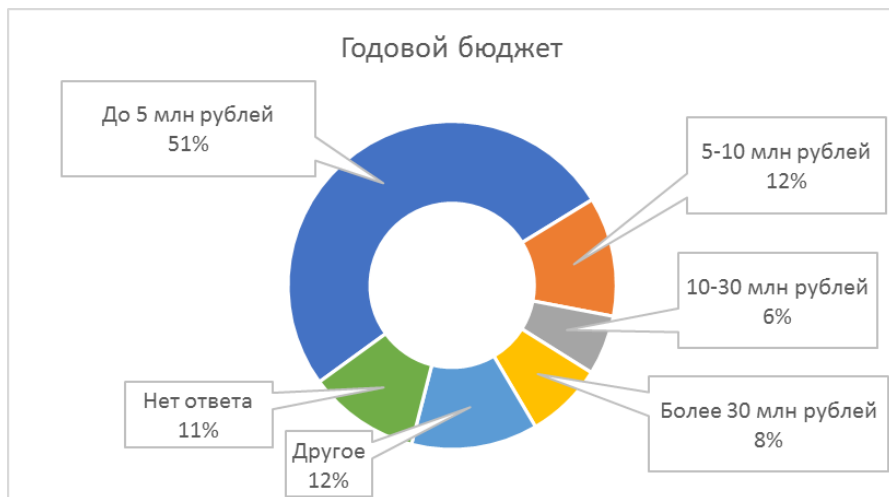
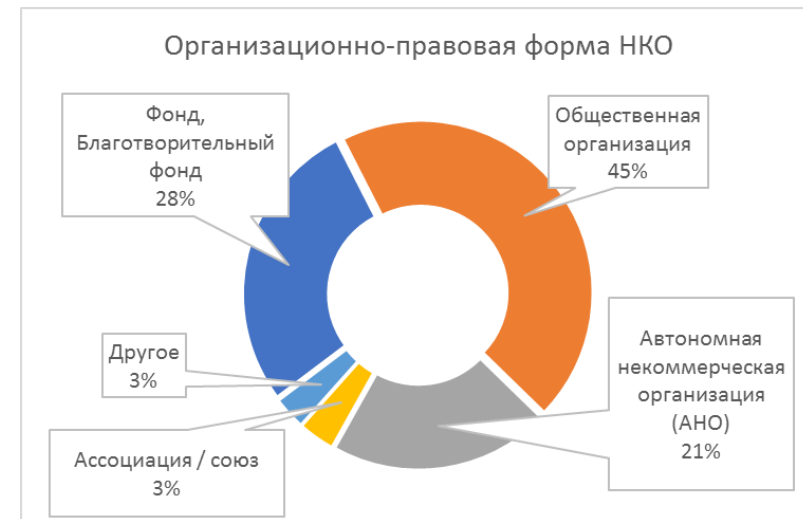
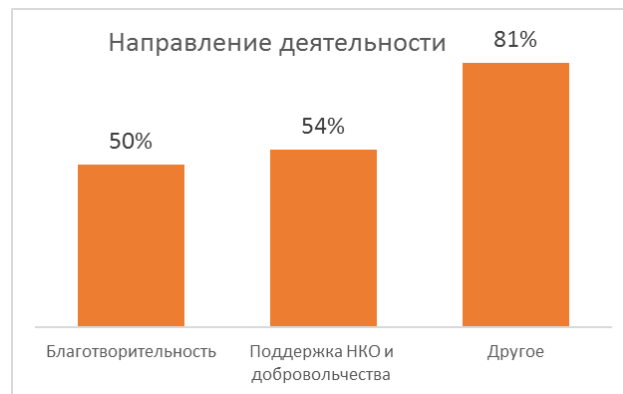
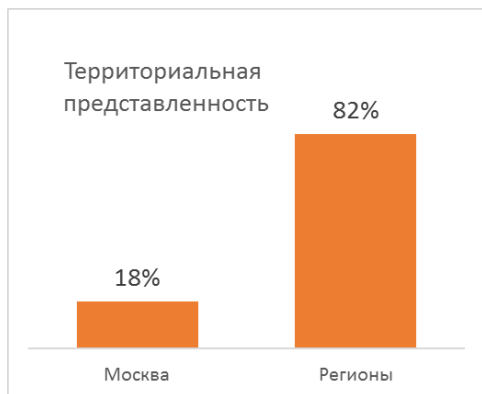
	ФИО эксперта	Должность
1.	АКСЕНОВА Марина Анатольевна	Детский благотворительный фонд «Солнечный город», директор
2.	АЛЕЙНИЧЕНКО Эльвира Родионовна	Центр управления социальных инноваций GrantRafting, руководитель
3.	МИХАЙЛОВА Марина Евгеньевна	Центр социальных технологий «Гарант», директор
4.	ОРАЧЕВА Оксана Ивановна	Благотворительный Фонд Владимира Потанина, генеральный директор
5.	ОРЛОВА Анна Валерьевна	Центр развития некоммерческих организаций, председатель Правления
6.	ТОПОЛЕВА-СОЛДУНОВА Елена Андреевна	Агентство социальной информации, генеральный директор
7.	ШАДРИН Артем Евгеньевич	НИУ ВШЭ, старший директор по инновационной политике, директор института социально-экономического проектирования
8.	ГАРИНОВА Карина Алексеевна	Благотворительная организация «Ночлежка», руководитель проектов по распространению опыта
9.	КРИВЕНКОВ Сергей Владимирович	бывший заместитель руководителя проекта «Университет КГИ» по информационно-методической работе, специалист по онлайн обучению НКО
10.	ЮЖАКОВА Илона Юрьевна	АНО Центр качества ОКНО, генеральный директор

Список кейсов

1	АНО «Центр просветительских, медиа и творческих решений в сфере охраны окружающей среды «Русская экология» (РосЭко, МосЭко) (Москва)
2	Фонд поддержки прикладных экологических разработок и исследований «Озеро Байкал» (Москва)
3	Фонд поддержки местных инициатив «Сообщество» (Ижевск)
4	Общественный фонд г. Якутска "Здоровый образ жизни« (Якутск)
5	АНО «Творческое объединение «Рыба Морзе – КАМА рекордз» (Нижний Новгород)
6	АНО «Центр жилищного просвещения» (Калининград)
7	Калининградская региональная общественная организация «Центр развития местного сообщества «НКО Сила людей» (Калининград)
8	Национальный исламский благотворительный фонд «Ярдэм» (Казань)
9	Кемеровская региональная общественная организация «Ресурсный центр поддержки общественных инициатив» (Кемерово)
10	Фонд социальной направленности медиапрограмм и проектов для детей, молодежи и иных граждан «Возрождение» (Екатеринбург)
11	БФ «География добра» (Кострома)
12	Некоммерческий благотворительный фонд помощи детям «Дедморозим» (Пермь)
13	БФ помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь» (Москва)
14	Благотворительный фонд помощи больным несовершенным остеогенезом и другой костной патологией «Хрупкие люди» (Москва)
15	Благотворительный фонд «Добрый город Петербург» (Санкт-Петербург)

16	Общественный фонд помощи бездомным животным УМКА (Владивосток)
17	Благотворительный фонд помощи родителям в трудной жизненной ситуации «Свет в руках» (Москва)
18	Фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам» (Москва)
19	Всемирный фонд дикой природы
20	Некоммерческая организация «Творческие проекты Кайкино» (Ленинградская обл.)
21	Совет женщин Десногорска (Смоленская обл.)
22	Фонд «Фонд идей и инвестиций рывок» (Смоленск)
23	Центр помощи женщинам «Ты не одна» (Самара)
24	Благотворительный фонд помощи детям «Открытые сердца» (Владимир)
25	Благотворительный фонд «Ак Барс Созидание» (Казань)
26	Благотворительный фонд «АдВита» (Санкт-Петербург)
27	Межрегиональная общественная организация Чувашский национальный конгресс (Чебоксары)
28	Свердловская областная общественная молодежная организация «Ассоциация патриотических отрядов «Возвращение» (Екатеринбург)
29	Межрегиональная общественная организация защиты прав потребителей "Гражданский патруль« (Новосибирск)
30	Благотворительный фонд помощи пожилым людям и инвалидам «Старость в радость» (Москва)
31	Нижегородская региональная благотворительная общественная организация инвалидов «Забота» (НРБОО «Забота») (Нижний Новгород)

Общие характеристики НКО-респондентов массового опроса



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Тезис 1

Общая ситуация на рынке знаний носит системный характер и обусловлена особенностями развития самого сектора НКО

Наиболее значимые трудности распространения знаний среди НКО вызваны общими проблемами сектора – это отсутствие единого конвенционального понимания профессионализма, общих целей развития и общепризнанных стандартов работы для НКО.

Специфика распространения знаний в секторе НКО

1. Разнородность сектора и отсутствие общих критериев профессионализма

- Разный уровень профессионализации НКО
- Милосердие и доброделание vs профессионализм и эффективность
- Управление организациями vs управление проектами (ресурсы тратятся на продвижение конкретных проектов в ущерб организационному развитию, долгосрочной устойчивости НКО)
- Персонификация знаний (субъектами потребления знаний часто становятся не НКО как организации, а люди - сотрудники сектора): большая роль личности руководителя НКО и при этом текущая персонала в НКО

2. Слабость целеполагания и отсутствие стандартов

- Отсутствие миссии и стратегии развития сектора
- Низкая степень формализации общих принципов и стандартов работы. Предубеждения многих НКО к стандартам. Динамичность сектора, также затрудняющая стандартизацию.

3. Нерыночная основа передачи знаний

- Бесплатность знаний для получателей, финансовая поддержка на предоставление, а не на получение знаний
- В рамках грантов на предоставление знаний оцениваются планы на реализацию услуг, а не сами услуги и продукты по итогам их производства

4. Внутрисекторальные барьеры

- Ограниченность ресурсов НКО, приоритет текущей работы над обучением
- Проблемы координации и партнерств в секторе
- Территориальные диспропорции сектора
- Неявная закрытость ряда НКО: страхи и инерция сектора

Тезис 2

Потребность в управлении знаниями у НКО неравномерна

Стратегия работы НКО со знаниями зависит от бэкграунда руководителей, наличия стратегических планов, организационных структуры и культуры, количества сотрудников. Для маленьких («семейных») НКО (а также ряда специализированных НКО) стратегия получения знаний зачастую заключается в поиске людей, обладающими определенными компетенциями (как правило, в рамках конкретного проекта). Высоко профессиональные НКО, наоборот, стараются развивать уже имеющихся сотрудников.

Более того, профессиональный рост и эффективное использование знаний нужны не всем НКО, особенно с учетом, как правило, очень небольшого штатного состава организаций. С другой стороны, даже небольшим и не очень устойчивым НКО будут весьма полезны общие представления о том, какие знания нужны для работы в секторе и как с ними работать, – хотя бы для того, чтобы выбор их рабочих стратегий был более осмысленным и свободным.

Различные подходы НКО к знаниям

I тип - низовая инициатива

- горизонтальная структура управления;
- «семейный» принцип организации;
- сотрудники-энтузиасты;
- отсутствие стратегических планов, планов получения знаний и формализованных систем хранения информации;
- запрос на быстрые знания для текущей работы.

«Это работа, которая идёт от души. Понятно, что мы планы делаем, составляем на год. Но я всегда говорю: «Товарищи дорогие, как можно составлять план добрых дел? Как их можно на год планировать? В мае я сделаю столько добрых дел, а в июне я делаю 3 добрых дела, а в сентябре я ничего доброго не буду делать. Понимаете, у нас по ходу жизни идёт» (Case-study, небольшая НКО в области образования и просвещения)

II тип – переходный

- появляются наёмные работники помимо «членов семьи», присутствуют как вертикальные, так и горизонтальные структуры управления;
- конфликт между форматами «сообщество равных энтузиастов» и «команда прагматичных профессионалов»;
- формируется потребность в повышении качества работы и, соответственно, в новых типах знаний;
- способы получения знаний, разделение нагрузки по обучению только образуется

«У нас все-таки не бизнес, у нас небольшая организация, где все построено на поддержке друг друга, заботе друг о друге. Как только мы выходим в зону KPI, каких-то поощрений, начинаем использовать термины бизнесовые, то, мне кажется, теряется флер этой семейности, которая у нас есть, которой и я, и сотрудники очень дорожим. И я понимаю, что это может быть надо, но я не хочу терять ту атмосферу, которая есть сейчас. Я не хочу, чтобы люди приходили на работу как на работу» (Case-study, фонд средних размеров в области здравоохранения)

III тип – «профессионалы»

- иерархическая организационная структура;
- высокая квалификация руководителей и ведущих сотрудников (уровень компетенций в области управления, профильное образование, опыт работы);
- значительное увеличение штатной численности;
- ориентация на долгосрочные рабочие отношения;
- возможность «выращивать» специалистов, а также выделять сотрудников, которые отвечают за работу с информацией и знаниями.

«Давайте, все-таки, рассматривать НКО как любую другую, даже любую коммерческую организацию, то есть, это организация, в которой люди работают, а не занимаются самопожертвованием, не занимаются супер спасающей мир работой и т.д. То есть, когда я говорю, о том, что мне нужен сотрудник, я, естественно, говорю о том, что человек мне нужен на определенный функционал, с конкретными должностными обязанностями» (Case-study, фонд в области поддержки благотворительности и волонтерства)

Дефицит стратегического планирования в работе НКО ведет к отсутствию стратегии в работе со знаниями



- Даже на уровне самодеклараций, как минимум половина опрошенных НКО **не имеет стратегических планов развития**, не говоря уже о планах работы со знаниями.
- При этом НКО-участники опроса декларируют довольно **высокую потребность** в получении новых знаний.
- Потребление знаний НКО выглядит достаточно стихийным, ситуативным, с преобладанием не долгосрочных комплексных знаний, а практических навыков, способных принести немедленный **эффект «здесь и сейчас»**.
- Такому спросу соответствуют и предложения со стороны обучающих организаций. Распространенная сегодня **практика «массового полива»** знаниями НКО весьма полезна в деле медленного накопления знаний в секторе, но ее издержками является то, что потребление этих знаний не всегда полноценно, а осознанность и мотивация НКО к обучению не растет (а иногда и падает).

Тезис 3

НКО, при кажущемся изобилии предложений, сталкиваются с существенными трудностями в получении и освоении знаний

Эти трудности вызваны как диспропорциями между спросом и предложением на «рынке знаний», так и собственным неумением ряда НКО работать со знаниями и недостаточной мотивацией к получению знаний

Предложения на рынке знаний для НКО: деятельность инфраструктурных организаций сектора*

90% инфраструктурных организаций НКО-сектора занимаются распространением знаний для НКО

Базовые функции «поддерживающей экосистемы» благотворительности (критерии WINGS):

- предоставление и распространение информации, знаний и экспертизы;
- создание сетей, коллабораций и объединение стейкхолдеров;
- техническая и организационная поддержка;
- «advocacy» - пропагандистские и лоббистские усилия по формированию социальной политики государства в области благотворительности;
- повышение профессионализма участников как в области базовых задач и функций НКО, так и в инновационных областях, от которых зависит развитие всего сектора.

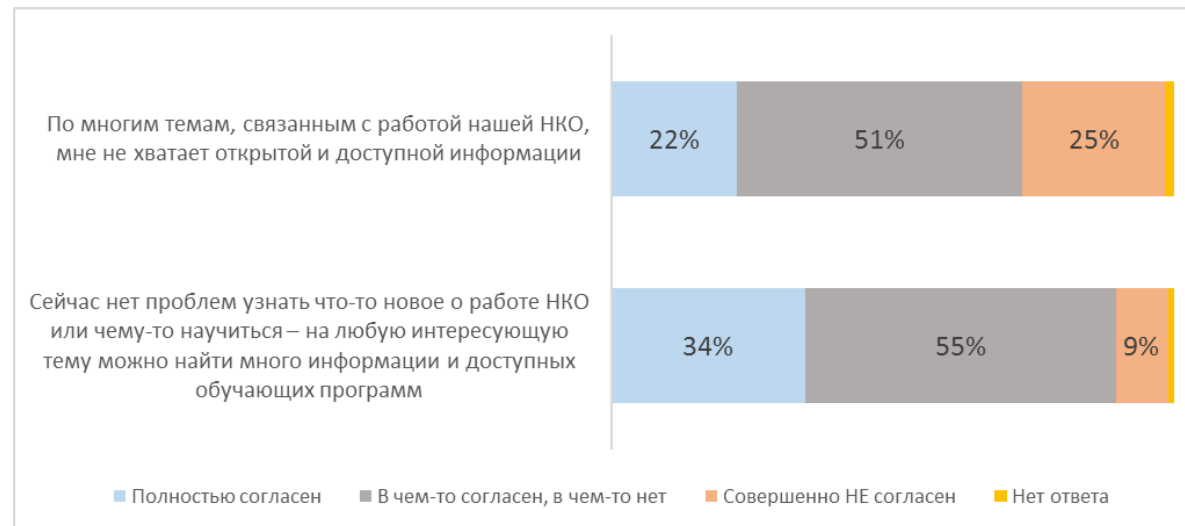


*Данные на этом слайде приведены из доклада «Исследование инфраструктуры российского благотворительного сектора», подготовленного ЦИРКОН в интересах Благотворительного фонда Владимира Потанина в 2019.

Нехватка или избыток знаний для НКО?

Неоднозначная ситуация:

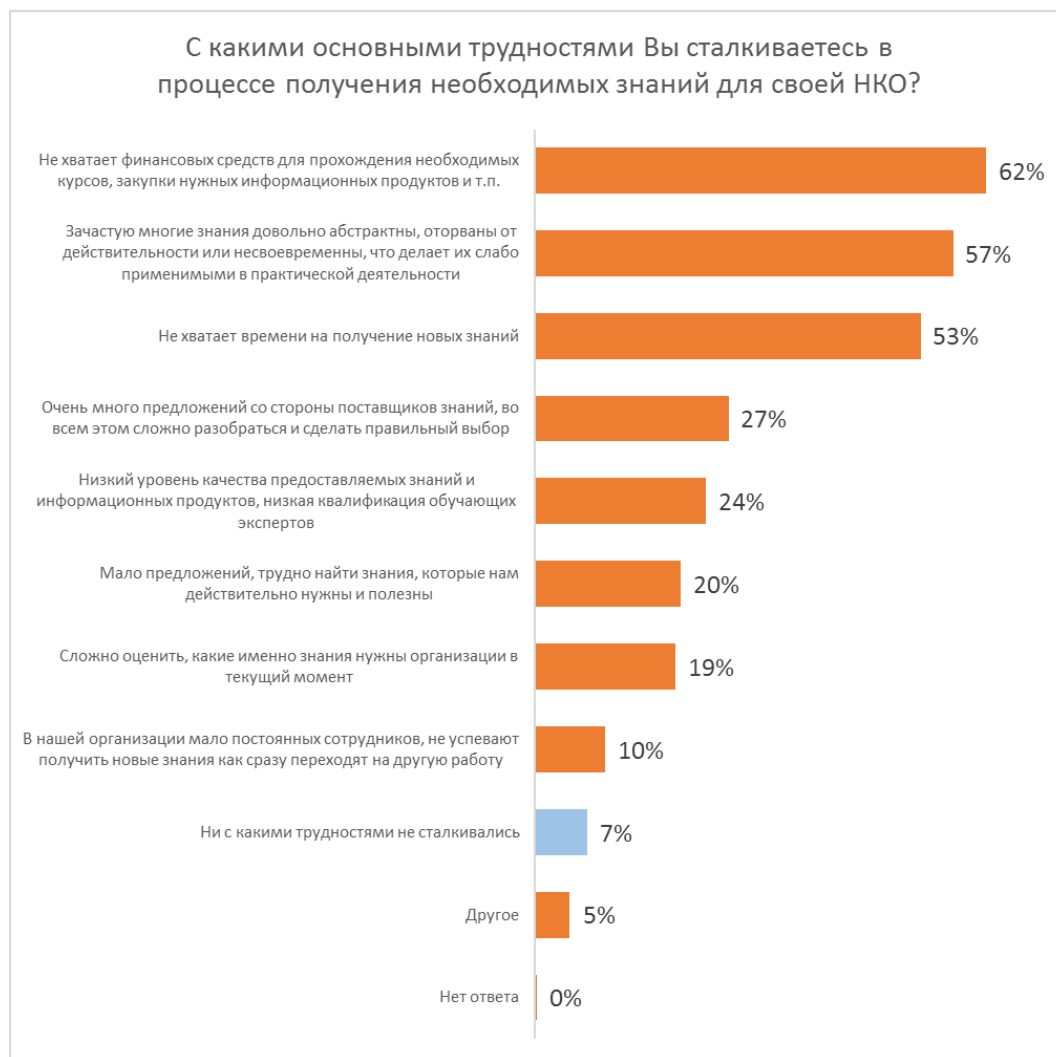
- Почти четверть НКО прямо говорит, что им не хватает открытой и доступной информации.
- В то же время, треть опрошенных руководителей НКО считают, что сейчас нет проблем найти нужную для себя информацию.
- Половина же респондентов (!) в обоих суждениях не сказали определенно ни «да», ни «нет».



45% опрошенных руководителей НКО сталкивались с ситуацией, когда **хотели получить нужные для своей НКО знания, но не смогли найти подходящих предложений.**

При этом, большая часть этих респондентов заявляла о нехватке знаний именно в тех областях, по которым, казалось бы, информации вполне достаточно (финансирование, организационный и проектный менеджмент, предметная область и т.п.)

Проблемы в получении знаний НКО



Текущие трудности:

- нехватка финансов;
- слабая применимость предлагаемых знаний в практической работе (разрыв между предложением на «рынке» знаний и запросом со стороны НКО);
- нехватка времени на получение знаний;
- проблема выбора подходящих для себя знаний;
- не полная удовлетворенность качеством предложений;
- текучка кадров, знания не остаются в организации.

Проблемы фильтрации и выбора знаний:

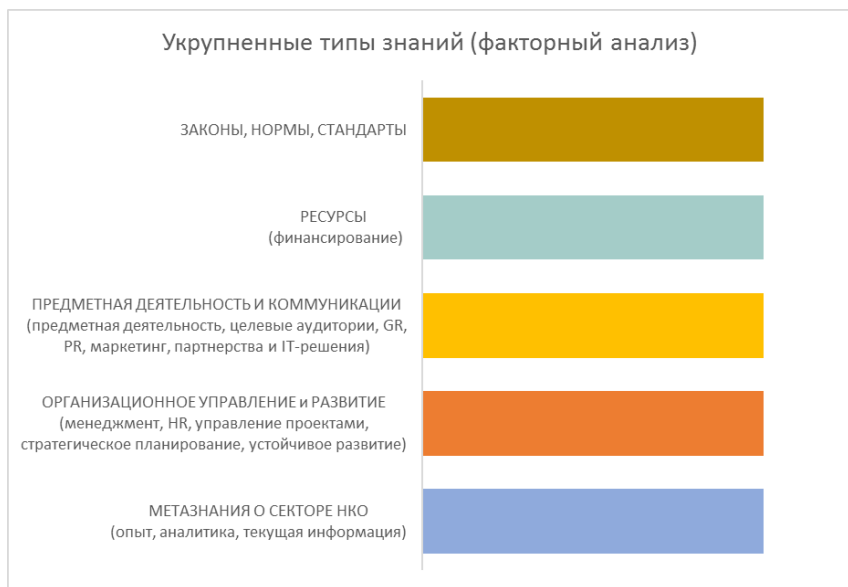
- ✓ большой информационный поток, в котором трудно разобраться;
- ✓ трудности в предварительной оценке качества предложений,
- ✓ различия в языке поставщиков и потребителей знаний;
- ✓ не всегда хватает квалификации у НКО для корректного формулирования запроса и выбора нужных знаний, а также просто базовых навыков работы с информацией;

Тезис 4

Тренды в запросах НКО по типам знаний:

- Высокая декларируемая потребность НКО в любых видах знаний.
- Наиболее востребованные знания – те, от которых напрямую зависит жизнеспособность НКО, – **законодательная регламентация деятельности НКО** (законы, бухгалтерия, отчетность).
- Актуальность знаний о **взаимодействии НКО с государством** серьезно опережает потребность в информации о **сотрудничестве внутри сектора НКО**.
- В приоритете – **знания для текущей работе НКО**. А знания, направленные на длительное, долгосрочное развитие – стратегическое планирование и повышение устойчивости – актуальны только для половины опрошенных НКО.
- Заметен интерес определенной, не очень большой, части НКО к информации о налаживании межсекторного взаимодействия и социальных партнерств, потребность в изучении международного опыта работы НКО и укреплении международного сотрудничества. Хотя, если брать сектор в целом, внимание к таким знаниям не очень велико.

Наиболее важные знания в оценках НКО



«Другие типы знаний» (открытый вопрос) – это:

- международное сотрудничество и изучение мирового опыта;
- инфраструктурные проблемы сектора;
- законодательная защита НКО;
- создание социальных партнерств и межсекторное взаимодействие.



Тезис 5

Тренды в запросах НКО на способы получения знаний:

- Постепенный уход от преобладания практики «массового орошения» знаниями. Переход к более точечным и прикладным знаниям - фактически, **к консалтингу**.
- **Обмен опытом**, развитие «насмотренности» (наблюдения за профессионалами в секторе) и заимствование лучших практик.
- Запрос на **практикоориентированность** знаний и **«быстроту»** обучения (кратковременное, не требующее больших усилий и отрыва от работы).
- Интерес к soft-skills, **«неявным знаниям»**, «инсайтам», которые сложно формализуются и передаются в рамках традиционных образовательных форматов.
- Некоторый (хотя и не массовый) интерес к **бизнес-решениям** и их адаптации к работе в НКО.
- Рост **требовательности к контенту** передаваемых знаний.
- Потребность в **разнообразии каналов «доставки»** знаний и расширение форматов, не связанных напрямую с обучением.
- Запрос на **системность и комплексность знаний**.

Неоднозначное отношение к онлайн формату

Сейчас наблюдается усиленное внимание именно к дистанционным технологиям.

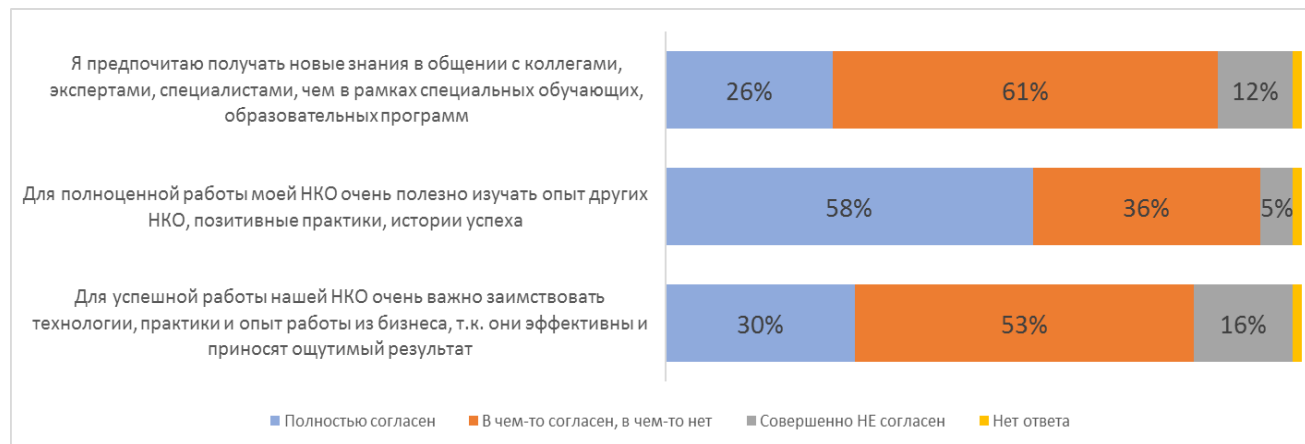
В то же время, сами НКО отмечают, что офлайн обучение эффективнее и больше мотивирует.

Личный контакт между экспертом и получателем знаний позволяет лучше наладить взаимодействие, иметь более широкий доступ к неявным знаниям, а также получить эмоциональный отклик и обратную связь от эксперта, что является крайне важным для НКО в процессе получения знаний.

Период всплеска внимания к онлайн формату, вызванного пандемией, в этом плане не сильно изменил потребности и запросы аудитории НКО сектора.

Расширение форматов передачи знаний, не связанных напрямую с обучением –

стажировки, дискуссионные площадки, получение обратной связи от экспертов и коллег, экспертиза, наставничество, передача знаний в формате равный-равному, заимствование опыта, бенчмаркинг и т.п.

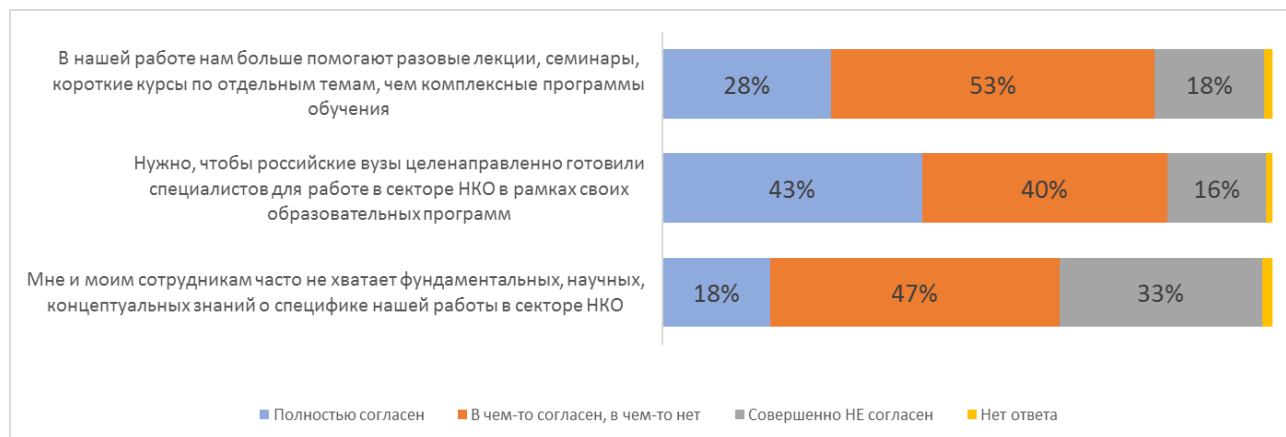
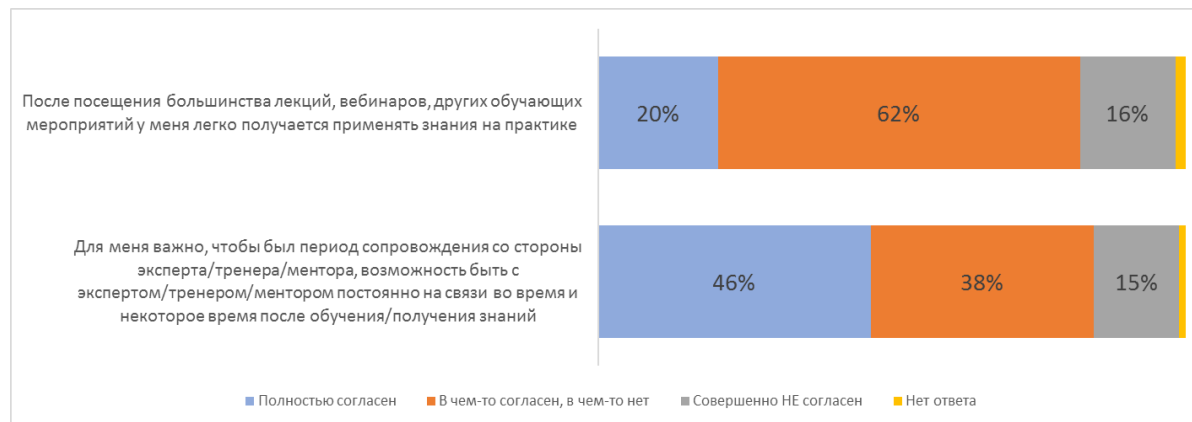


Интерес к бизнес-решениям

Здесь сдерживающим фактором является невозможность прямого перенесения бизнес-подходов в третий сектор и необходимость их дополнительной адаптации к текущим рабочим процессам, что подчас трудозатратно и требует дополнительной квалификации от сотрудников третьего сектора.

Запрос на **практикоориентированность знаний**, которые можно было бы сразу, без дополнительной адаптации использовать в текущей работе.

В условиях ограниченности ресурсов для НКО крайне важна интеграция полученных знаний в рабочий процесс и возможность их **немедленного** применения на практике.



Очевиден некоторый **интерес НКО к системным и комплексным знаниям**

(системность позволяет избежать ненужные потери затрачиваемых на получение знаний ресурсов, но это совершенно не про фундаментальное образование, т.к. собственно теоретические знания о специфике работы в НКО-секторе востребованы мало)

Тезис 6

Важным побуждающим фактором к получению новых знаний являются зримые успехи и достижения НКО – свои и коллег по сектору (пусть и отсроченные во времени).

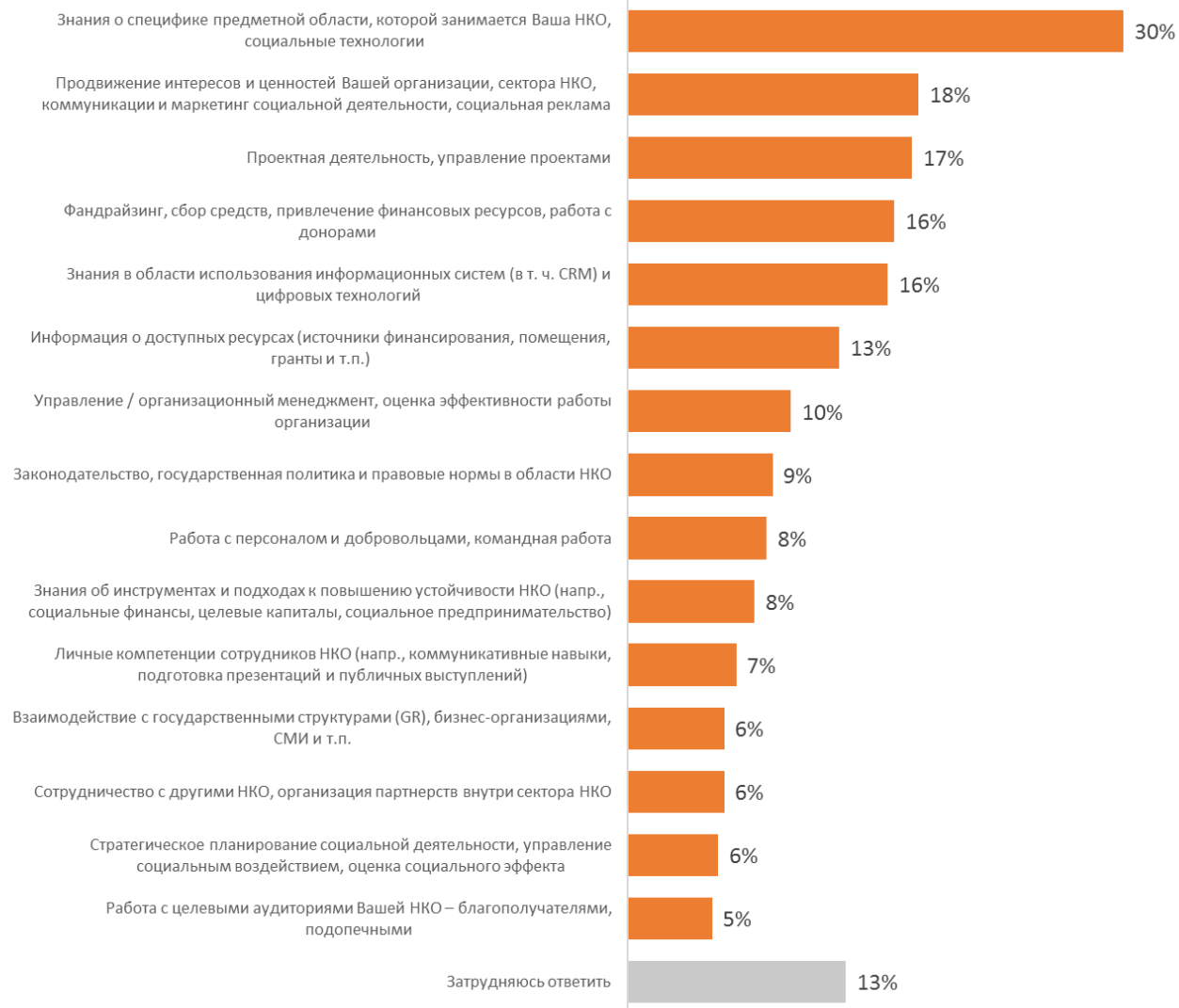
Это актуализирует усиление такого направления, как эталонное оценивание (бенчмаркинг). Стандарты профессиональной деятельности в секторе НКО не только могут задать общие направления развития, но и привить НКО более осмысленный подход и системность в потреблении знаний, повысить качество самих знаний и степень их «усвоения» организациями, сделать сектор более открытым и целостным, создать дальнейшие стимулы для профессионализации НКО.

Оценка полученных знаний

~60% опрошенных НКО скорее довольны результатом приобретенных знаний

- Наиболее **позитивные оценки** фиксируются в отношении **предметных знаний** – это наиболее часто называемое направление, по которому НКО (согласно самодекларациям) получали знания и здесь наиболее позитивные оценки удовлетворенности полученными знаниями.
- **Сложности** с применением знаний отмечались в области фандрайзинга, управления организацией, повышением устойчивости и стратегическим планированием.

Чему новому Вы или Ваши сотрудники научились за последние год-полтора?



Тезис 7

Также мотивацию к новым знаниям можно повысить не только благодаря росту осмысленности в потреблении знаний, но и через понимание ценности этих знаний

Представления о ценности знаний – важный фактор повышения мотивации к получению знаний



- Бесплатность знаний делает их доступными, но при этом **обесценивает их** и вносит дисбаланс в систему соотношения спроса и предложения на рынке знаний для НКО.
- Кроме того, доступность знаний ведет к тому, что **НКО не прикладывают усилия** для получения этих знаний
- **Решениями** этой проблемы могут стать введение частичной оплаты (напр., стоимости дороги), взаимовыгодный обмен ресурсами (напр., информационная поддержка), опубликование стоимости знаний, конкурсные процедуры для НКО для получения мест в обучающих программах и т.п.

При большом количестве бесплатных предложений в области предоставления знаний, **свыше 60%** руководителей НКО утверждают, что им не хватает финансов для получения необходимых знаний.

Тезис 8

Работа со знаниями – отдельное важное направление обучения НКО

Понимание для НКО, как работает полный цикл управления знаниями, важно для того, чтобы избежать ресурсных потерь. Нацеленность на «быстрое» обучение, с минимальным отрывом от текущей работы, требует и быстрого принятия решений на всех этапах работы со знаниями.

Исследование показало, что в некоторых НКО встречаются хорошо отлаженные механизмы сбора или хранения данных, но системы полного цикла работы со знаниями не встретились.

Ограничения НКО в работе со знаниями

- Замкнутый круг: для привлечения экспертных сотрудников необходимы финансовые затраты, а для того, чтобы улучшить финансовое положение, необходимы квалифицированные кадры.
- Ограниченный доступ к знаниям внутри НКО:
 - ✓ распространенность модели «руководитель – главный носитель всего знания».
 - ✓ в организациях с высоким уровнем текучки кадров рядовых сотрудников не допускают до всего пула знаний, которым пользуется руководство, чтобы избежать информационных утечек, что, в свою очередь, приводит к невысокой эффективности работы сотрудников.
- Проблема оценки знаний, получаемых «в потоке», то есть постоянно, из разных источников. Оценить, какое конкретно мероприятие, источник, лекция привели к формированию новой идеи или изменению работы сотрудника, достаточно сложно, поскольку есть накопительный эффект.

Решения при работе со знаниями внутри организации

- Обучение сотрудников навыкам поиска и первичной оценки информации, работы с поисковыми системами и источниками знаний.
- Выработка единой стратегии оценки знаний, общей и открытой для всех сотрудников.
- Уход от вертикальной модели «глава НКО - главный носитель всего знания в организации», делегирование задач по работе со знаниями специализированным сотрудникам, децентрализация хранения информации.
- Расширение обмена знаниями в организации, создание общей системы хранения и обработки информации внутри организации, уход от персонального хранения наработок.
- Разработка детальной стратегии развития НКО, включающей стратегию менеджмента знаний в организации.
- Определение HR-стратегии для определения профилей сотрудников.
- Создание открытой и доступной системы хранения информации.
- Разработка механизмов передачи наработанных знаний новым сотрудникам (инструкции, вводные курсы, зафиксированный «tone of voice»).
- Разработка программ образовательного трекинга для сотрудников.

Тезис 9

Отсутствует картография сектора, позволяющая более точно «таргетировать» распространение нужных знаний среди НКО в соответствии с их потребностями и задачами



Эксперты: Не хватает достоверной, полной и актуальной информации о некоммерческом секторе (статистики и аналитики).

Массовый опрос НКО: только 31% опрошенных НКО назвали среди наиболее приоритетных знаний аналитику по сектору НКО.

Активную часть потребителей исследований и аналитики, посвященной НКО-сектору, интересуют, прежде всего, инфраструктурные проблемы сектора

Тезис 10

Выработка универсальных подходов в работе со знаниями в некоммерческом секторе актуализирует проблему общего языка и единой информационно-коммуникационной среды

Важно сформировать общий язык и обучать ему не только сами НКО, но и остальных стейкхолдеров - экспертное сообщество, поставщиков знаний, тренеров, представителей государства и бизнеса, которые напрямую взаимодействуют с некоммерческими организациями, а также просвещать общество в целом.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

© 2020 Благотворительный фонд Владимира Потанина.
Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны
сегодня некоммерческому сектору.



Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2020

Это произведение распространяется по лицензии Creative Commons
[«Атрибуция — Некоммерческое использование» 4.0. – Всемирная.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ила места
Профессионализм
Внимание к личности
Потанинка
ЭФФЕКТИВНАЯ ФИЛАНТРОП
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ПОТАН
Творчество
ОТКР
СМ
Мусе
без границ
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
СМЕЛОСТЬ
ИНОСТЬ
ТВО