

ПОДДЕРЖИВАЕМ ГРАЖДАНСКИЕ  
ИНИЦИАТИВЫ С 1994 ГОДА

# Формула жизнестойкости: что делает НКО устойчивой?

## Методологический подход



Отсутствует единая, общепризнанная методика оценки устойчивости некоммерческих организаций

Устойчивость НКО определяется многообразием ресурсов, не ограничиваясь финансово-экономическими индикаторами. Поэтому к **ФАКТОРАМ УСТОЙЧИВОСТИ** отдельных НКО и некоммерческого сектора в целом различные авторы относят:

- финансовые ресурсы
  - предоставление услуг
  - человеческие ресурсы
  - организационные ресурсы и качество менеджмента
  - информационную активность
  - коммуникационную активность
  - корпоративную культуру и репутацию организации
- + внешние факторы: благоприятный политический, налоговый и законодательный климат

### Операционализация понятия:

**Устойчивость** - способность организации, подверженной воздействию внешних факторов, адаптироваться к ним и продолжать оптимально управлять внутренними факторами, вести деятельность в рамках своей миссии, обеспечивая стабильную и качественную реализацию поставленных целей и задач.

# Проблемы функционирования НКО

**48%**  
**недостаток денег,  
материальных средств**



## Проблемы со взаимодействием:

- Отсутствие поддержки, интереса со стороны
  - возможных спонсоров, бизнес-структур – 27%
  - местных властей – 26%
  - интереса со стороны населения – 19%
  - со стороны региональных властей – 16%
- Конкуренция среди НКО, борьба одних организаций с другими – 10%
- Оказание давления на НКО со стороны органов власти - 7%

## Проблемы с кадрами:

- Нехватка специалистов для работы в организации – 16%
- Отсутствие значимых результатов деятельности, ощущение, что работа бессмысленна или малозначительна – 12%
- Недостаток энтузиазма сотрудников - 10%
- Выгорание руководства или сотрудников - 6%
- Нехватка знаний и умений у сотрудников организации - 5%
- Низкое качество финансового менеджмента в организации - 4%

## Проблемы с информацией и коммуникациями:

- Нехватка рекламы деятельности организации – 18%
- Проблемы со средствами связи, коммуникацией – 11%
- Недостаток информации, необходимой для работы - 8%
- Проблемы доступа к средствам массовой информации - 7%

# Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

## Никогда

- Вообще мы создали вечный фонд...
- Даже если вдруг наступит светлое будущее, будут и лекарства, и социальная защищенность, то, наверное, все равно не закроется.
- Нуждающиеся никогда не закончатся. Переформатирование по юридической форме. Но не прекращение.

## Только смерть

- Ну я должна умереть, наверное.
- Ну миссию мы не выполним – это бесконечная цель. Так что, наверное, если мы все умрем.
- Наша организация вообще может закрыться только в том случае, если наши два учредителя умрут.
- Проблему преступности искоренить невозможно. При любых условиях. Пуля может остановить, наверное.

## Катастрофа

- При какой-то катастрофе в России.
- Форс-мажор, рейдерский захват или что-то в этом роде.
- Должны быть какие-то сильно суровые условия - банкротство или что-то еще. Но пока таких тенденций не было.

# Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

## Политическое решение «закрыть»

Поссорься с властью, а потом доказывай, что ты не дурак и всю жизнь на себе рубаху рвал, что-то хотел сделать доброе.

- Многие под ударом сейчас. И все может быть.

## Законодательство не позволит

- Мы с испугом ждём закон “О просветительской деятельности”. Он вызывает напряжение, можно неожиданно все поломать.

- Только при условии запретительных мер со стороны государства.

- Может быть государству что-то не понравится.

- Риск работать с иностранными организациями, ну ты понимаешь...

- Если нас назовут иностранными агентами, то будет близко.

- Если нам просто не дадут работать – это даже не гипотетически, а совершенно явно.

- Самая большая причина – что мы ввязались в иностранные гранты. Не дай боже, если нас свяжут с иностранным агентом.

- Добровольно мы закроемся только если законодательство станет таким хорошим и понятным, что юридическая консультация в принципе не будет нужна, или настолько плохим, что действовать по закону будет в принципе невозможно, тогда наши услуги не будут востребованы: люди сами будут закрывать свои организации тогда.

- Практически могу представить, если государство нас задавит штрафами и уголовными делами. Но это не значит, что мы как люди прекратим.

# Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

## Государство само сделает

- Например, если все наши услуги уйдут к государственным органам.
- Если деятельность нашей организации перестанет быть актуальной, например, ресурсную функцию возьмут на себя государственные органы, министерства профильные, общественные палаты и так далее. То есть наша роль окажется избыточной.
- Если государство будет справляться со всеми своими обязанностями, НКО появляется только тогда, где все горит и полыхает, где люди не получают качественные услуги и поддержку.

## Отсутствие денег или помещений

- Отсутствие денег.
- Если финансирование прекратилось, но абсолютно неожиданно и полностью. И то это скорее приведет не к закрытию организации, а к уменьшению объема деятельности и сворачиванию части программ. Частично все равно какая-то деятельность будет продолжаться.
- При отсутствии помещений. И то просто стали волонтерским объединением снова.
- Когда деньги закончатся и у нас не будет места, где принимать. Хотя место тоже такая вещь - можно всегда найти где-нибудь.
- Если не говорить про выполнение миссии, то это ситуация, в которой у нас будет отсутствовать финансирование для оплаты труда сотрудников.

**Гипотетически:  
при каких  
обстоятельствах  
вы можете  
представить  
прекращение  
деятельности  
вашей НКО?**

**Когда нам надоест**

- Когда мне самой надоест этим заниматься.
- Потере полного энтузиазма, смене лидеров и разочаровании полностью в деятельности.

**Когда миссия будет выполнена**

- Елизавета говорит, что мы распустим фонд, когда мы решим все проблемы пожилых людей в стране, когда старость будет в радость, тогда мы распустим фонд. Не знаю, насколько это исполнимо в нашей жизни.

# Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

«Мы закроемся:

- Если мы будем отвлекать внимание НКО от действительно серьезных вопросов, занимаясь чисто декоративным делом.
- Если мы имитируем гражданское общество.
- Если больше трети клиентов будут псевдонекоммерческими организациями.
- Если публикации и высказывания нашей организации будут цензурироваться.
- Если мы выйдем и действуем как государственная контора.
- Если НКО не видит интереса в том, что мы предлагаем.
- Если в секторе не останется активистов и независимых НКО.
- Если число реальных специалистов станет ниже критического уровня.
- Если не видим отклика и результата, нет ощущения живости и правды в том, что мы делаем.
- Если мы понимаем, что ничего не меняется.
- Если начинаем делать некачественные проекты.
- Если будем иметь больше трех проверок организации в год.
- Если систематически начнем нарушать закон для последующего функционирования».

# Финансово-экономическая устойчивость

В ходе Всероссийского обследования НКО респонденты оценили **последствия, к которым привела пандемия, с точки зрения изменения различных параметров деятельности организации**: стало лучше или больше, меньше или хуже, или не изменилось.



**Доходы:** У каждой второй НКО (53%) ситуация с доходами ухудшилась. У трети (32%) - не изменились. Улучшилась - у 5%.

**Объем пожертвований от обычных граждан:** У 28% НКО ситуация ухудшилась. У четверти (25%) – не изменилась. Улучшилась - у 2%.

**Объем пожертвований от крупных доноров:** У 28% НКО ситуация ухудшилась. У 23% – не изменилась. Улучшилась - у 3%.

**Объем финансирования от государственных и муниципальных структур:** У 32% НКО ситуация не изменилась. У 23% – ухудшилась. Улучшилась - у 3%.

**Количество источников, из которых организация возмещала свои расходы по оказанию услуг на безвозмездной основе:** У 39% НКО ситуация не изменилась. У 24% – ухудшилась. Улучшилась - у 2%.

Оцените, как повлияла пандемия на изменение следующих параметров деятельности Вашей организации.  
(% от опрошенных, N=857)

# Финансово-экономическая устойчивость: расходы



Какую примерно долю в расходах Вашей организации в процентах составляют расходы...  
(% от опрошенных, N=857)

Примечание: В инструкции к данному вопросу требовалось указать процент от общих расходов, при этом сумма по столбцу могла быть не равна 100%.

**Основной статьёй расходов НКО являются целевые расходы, связанные с реализацией уставной деятельности – 48%.** Наименьшую долю в расходах НКО занимают расходы на развитие организации – 21%.

**У 50% НКО расходы под влиянием пандемии не изменились.** В 22% организациях ситуация с расходами ухудшилась, в 18% - даже улучшилась.



Оцените, как повлияла пандемия на изменение следующего параметра деятельности Вашей организации.  
(% от опрошенных, N=857)

Около половины участников глубинных интервью в целом удовлетворены сложившейся структурой расходов, считают ее оптимальной и эффективной с точки зрения соответствия профилю деятельности и перспективам развития.

*«Та, структура, которая сейчас у нас есть – оптимальная. Она позволяет работать и развиваться. Конечно, на какие-то идеи не хватает средств, но у нас идей много». №16, СО НКО.*

*«Сократить расходы невозможно. Хотелось бы, чтобы их было меньше, но экономить на зарплате нельзя. А нелепых расходов нет. Думаю, что эффективная структура и все по факту». №17, ресурсный центр.*

## «Подушка безопасности» или «план Б»

Небольшая **«подушка безопасности»** на случай кризисной ситуации есть у многих НКО. По словам респондентов, это очень помогло им в период пандемии.

Лишь нескольким НКО удалось сформировать резервы, позволяющие спокойно чувствовать себя в любой кризисной ситуации или быть готовыми вложить средства в перспективные новые проекты.

Что касается **«плана Б»**, то одни НКО не видят в нем необходимости, так как ориентированы на реализацию всего задуманного или полагают, что предугадать развитие ситуации в любом случае невозможно.

Другие предпочитают действовать по ситуации, не разрабатывая заранее никаких запасных планов и считая, что для любой проблемы можно найти решение.

Третьи всегда имеют «план Б», суть которого в значительной степени определяется спецификой НКО.

У части НКО нет ни «подушки безопасности», ни «плана Б». Причины разные: нет возможности сформировать резерв; есть устойчивое финансирование; добровольческий потенциал команды позволит преодолеть любые трудности.

*«Небольшую подушку безопасности мы формируем именно за счёт заказов. Она нужна, чтобы участвовать в тендерах в нашей сфере. Но в пандемию она нас очень поддержала. Мы могли не увольнять сотрудников и платить зарплату». №11, ресурсный центр.*

*«У нас есть общий резервный фонд, из которого тратим деньги, например, на неожиданный ремонт помещения. Он является подушкой безопасности. Нам перечисляют деньги на год вперед. Это позволяет чувствовать себя уверенно в случае неожиданной ситуации. У нас довольно много институционального финансирования. А с другой стороны, можно непосредственно договариваться с донорами, если что-то нужно». №34, правозащитная организация.*

*«Дополнительных планов у нас нет. Мы стараемся воплотить все идеи, которые задумали». №17, ресурсный центр.*

*«Нет такого плана, действуем, исходя из ситуации и текущих событий». №12, ресурсный центр.*

*«У нас есть целевой капитал, доход от которого мы расходует на поддержку других организаций. Но если совсем прижмет, будем расходовать на поддержание собственной работоспособности. Просто будем меньше оказывать услуг внешним организациям». №18, ресурсный центр.*

*«Нет у нас возможности подушку безопасности иметь. И плана Б нет». №15, СО НКО.*  
*«Наша подушка безопасности состоит в добровольческом потенциале команды. Если мы лишимся крупного донора в лице Фонда президентских грантов, мы почти не сократим масштабов деятельности за счёт мощного потенциала членов нашей команды. То есть люди в перспективе будут выполнять эту работу на добровольческих началах». №22, ресурсный центр.*