ОКТЯББРЬ 2024

ПУЛЬС НКО

БЛИЦ ОПРОС

ЗАКРЫТИЕ И ПРИОСТАНОВКА РАБОТЫ НКО:

АНАЛИЗ СТАТИСТИКИ И КЕЙСОВ

Проект "ПУЛЬС НКО" реализуется Ver.Sia Lab при поддержке компании OMI (Online Market Intelligence). Исследования проводятся на программном обеспечении EnjoySurvey

Авторы

Юлия Скокова, руководитель проекта «ПУЛЬС НКО», директор Ver.Sia Lab

Ирина Краснопольская, ведущий эксперт Ver.Sia Lab

Лика Капустина, стажер-исследователь Международной лаборатории прикладного сетевого анализа НИУ ВШЭ

Экспертная поддержка

OMI (Online Market Intelligence)

Предоставление программного обеспечения

EnjoySurvey

Благодарности

Мы благодарим членов Экспертного совета проекта «ПУЛЬС НКО» за участие в обсуждении идеи исследования – *Вячеслава Бахмина* (независимый эксперт), *Наталию Фреик* (независимый эксперт), *Татьяну Задирако* (БФ «Социальный навигатор»), *Ингу Моисееву* (D-Group.Social), *Анну Орлову* (Кухня НКО), **участников обсуждения результатов исследования** – *Марию Черток* (Благотворительный фонд развития филантропии, признан иностранным агентом), *Анну Морозову* (LemonPie), *Константина Воробьева* (юрист) и *Наталью Каминарскую* (Благосфера), а также **всех респондентов**, кто ответил на наши вопросы анкеты и дал интервью.

Содержание

Введение **4**

Закрытие НКО: определение и возможные сценарии **5**

Закрытие НКО: определение и возможные сценарии **5**

Статистика закрытий НКО **7**

Динамика закрытий 7

Срез по регионам и организационно-правовым формам 9

Опыт закрытия: результаты опроса и интервью **11**

Опыт закрытия: результаты опроса и интервью **11**

Приходилось ли НКО задумываться о закрытии? 11

Причины добровольного закрытия 11

Маркеры риска 15

Подготовка к закрытию: коммуникация со стейкхолдерами и передача проектов 17

«Мерцающие» организации 19

Потенциал закрытия и приостановки работы 21

Ключевые выводы **22**

Приложения **24**

Приложение 1. Число закрытых НКО по регионам, 1990-2023 гг. 24

Приложение 2. Доля закрытых НКО по регионам, 1990-2023 гг. 25

Приложение 3. Средняя продолжительность жизни НКО по регионам, 1990-2023 гг. 26

Введение

Ежегодно в России создаются и ликвидируются десятки тысяч НКО. Однако если о том, почему организации создаются, как живут и функционируют мы знаем достаточно много, то о том, почему они закрываются или перестают работать нам известно намного меньше.

Зарубежные исследования выделяют комплекс причин закрытия НКО – начиная от достижения целей и миссии организации до нехватки финансов, внутренних конфликтов, управленческих ошибок и неспособности справится с растущим масштабом деятельности. В контексте российской практики нам не удалось найти исследований, которые бы описывали сценарии и причины закрытия НКО. Наше исследование призвано восполнить этот пробел.

Изучение того, как и почему некоммерческие организации закрываются, является важным элементом дискуссии об устойчивости некоммерческого сектора и его способности продолжать вносить вклад в решение социальных проблем и повышение качества жизни. Для самих НКО результаты данного исследования могут помочь изучить чужие ошибки и предотвратить их в собственной практике, а также заранее продумать сценарии для наименее травматичного закрытия, в случае, если такая задача будет стоять.

Ключевые вопросы исследования:

- Какова статистика закрытия НКО и насколько распространена данная проблема?
- Какие существуют сценарии закрытия НКО?
- Как часто действующие организации задумываются о закрытии?
- Что становится причиной или комплексом причин, почему организация принимает решение о закрытии?

Исследование основано на трех типах данных:

- Статистика Минюста РФ и других источников больших данных, которая позволяет оценить реальный масштаб и распространенность проблемы закрытия НКО за весь период формирования реестра НКО,
- Опрос действующих НКО – участников проекта «ПУЛЬС НКО» – на тему опыта приостановки работы и оценки факторов риска закрытия организации (290 ответов)[1],
- Серия глубинных интервью с закрывшимися организациями и юристами (всего 10 интервью) для изучения опыта и факторов закрытия НКО.

[1] Опрос проведен в сентябре-октябре 2024 года. Выборка опрошенных НКО включает фонды (31%), АНО (29%), общественные организации (26%) и НКО других организационно-правовых форм (14%) из 62 регионов России. Большая часть опрошенных НКО (39%) работает в сфере «социальные услуги, помощь социально уязвимым группам населения», 14% – в сфере «развития благотворительности, волонтерства и некоммерческого сектора», 11% в «образовании, исследованиях, науке», 8% в «спорте, ЗОЖ, досуге и рекреации», 6% в «культуре и исторической памяти».

Закрытие НКО: определение и возможные сценарии

Закрытие или ликвидация НКО – это прекращение деятельности юридического лица. Формально данная процедура может быть выполнена как добровольно, то есть по решению самой организации и ее высшего органа управления, так и принудительно – через суд при выявлении определенных, установленных законом нарушений, или в административном порядке через исключение из ЕГРЮЛ (Единого государственного реестра юридических лиц) недействующей НКО, не сдававшей обязательные отчеты на протяжении 12 месяцев. Процедура закрытия НКО зависит от ее организационно-правовой формы и в ряде случаев возможна ликвидация только через суд, например, для фондов. Неформально помимо добровольной и принудительной ликвидации юридического лица, НКО может быть «продана» через полную смену состава учредителей организации и фактического прекращения работы прошлой команды. В нашем исследовании мы смотрим на проблему закрытия шире, чем это формально определено законом, и включаем в анализ все из вышеперечисленных сценариев.

Основные сценарии закрытия деятельности НКО:

- добровольная ликвидация

Решение о добровольной ликвидации НКО принимается на уровне руководства организации, как правило, по комплексу причин, в т.ч. в связи с длительным отсутствием финансирования, достижением цели деятельности организации или, наоборот, невозможностью ее достичь, внутренними конфликтами и проч. *(См. раздел «Причины добровольного закрытия»)*

> *«Один из основных блоков – это добровольная ликвидация, когда руководители приходят к решению, что либо организация достигла тех целей, ради которых она создавалась, либо руководители начинают понимать, что дальнейшая деятельность организации по тем или иным причинам невозможна. Это может быть связано как с отсутствием финансирования, так и с самой деятельностью, которая либо стала неактуальной, либо идет уже в разрез с каким-то общепринятыми нормами и так далее».* (Интервью 9)

- ликвидация по суду

Ликвидация НКО по суду возможна в случае серьезных и системных нарушений со стороны организаций – осуществление деятельности, противоречащей уставным целям, или нарушение законодательства. Отдельные случаи ликвидаций НКО по суду широко освещались в СМИ и касались, например, принудительной ликвидации правозащитных организаций «Мемориал» и «Сахаровский центр» (признаны иностранными агентами на момент ликвидации). В исковых заявлениях о ликвидации данных организаций говорилось о нарушении принципа территориальной сферы деятельности – работа НКО велась за пределами регионов, обозначенных в уставе.

- исключение НКО из ЕГРЮЛ

Исключение НКО из ЕГРЮЛ осуществляется по решению налогового органа в случае непредоставления обязательной налоговой отчетности, отчетности по страховым выплатам или при отсутствии операций по банковскому счету. Опрошенные юристы называют непредоставление обязательной отчетности одним из ключевых факторов риска, ведущих к принудительной ликвидации НКО. Интересно, что в их практике встречались кейсы, когда НКО не знали об исключении организации из ЕГРЮЛ и случайно обнаруживали это в ходе подготовки пакета документов на грантовый конкурс.

«Раньше, особенно в отношении НКО, созданных еще в 90-х и 2000-х годах, их часто просто оставляли без внимания, и они долгое время бездействовали. Это не приводило к последствиям. Однако с недавних пор, в связи с активными изменениями в законодательстве и появлением новых требований, это стало сложнее. Руководителей НКО могут привлечь к административной ответственности за несдачу обязательной отчетности. Сейчас просто забросить организацию уже невозможно, что заставляет многих задуматься о ликвидации подвисших НКО». (Интервью 9)

- «продажа» НКО

Формально процедура «продажи» НКО осуществляется через смену состава учредителей организации. По оценкам опрошенных юристов, такой путь закрытия НКО становится все более популярным – есть организации, предлагающие услуги по юридическому сопровождению внесения изменений в состав учредителей, также в сообществе НКО такие объявления встречаются все чаще. Однако по экспертным оценкам этот вариант закрытия НКО является малораспространенным, в т.ч. в силу имеющихся рисков для «покупателя». Например, «продаваемая» организация может иметь неполный пакет необходимых документов, долги или иные договорные обязательства или ограничения, которые перейдут к новым учредителям.

«Я когда-то тоже изучал этот вопрос – в принципе, достаточно сайтов, где много желающих продать и купить, да. Можно под любые потребности найти любую НКО. Это, кстати, такой экологичный перенос управления, так как не надо никаких создавать новых юрлиц, а просто передается человеку, которому это нужно. Но здесь появляются, понятно, риски, связанные с тем, что было до этого в бухгалтерии, какие проблемы были с госорганами и так далее». (Интервью 3)

Дать точное распределение закрывшихся организаций по отдельным сценариям, как они были закрыты, не представляется возможным в силу отсутствия необходимых данных. Так, например, оценить число «продаваемых» НКО невозможно – организации могут вносить изменения в состав учредителей по разным причинам и утверждать по соответствующей записи в ЕГРЮЛ, что это именно «продажа» организации и завершение работы прошлой команды при сохранении юридического лица, мы не можем.

Приблизительно оценить степень распространенности различных сценариев закрытия НКО возможно на основе интервью с юристами и сопоставления их оценок с официальными данными. Одним из источников данных, на который можно опереться в этом вопросе – доклады Минюста РФ о деятельности в сфере контроля за НКО. В докладе за 2021 год указано *(рис.1)*, что из 12,2 тыс. ликвидаций НКО, 4,1 тыс. организаций (34%) исключены по решению суда и 4,7 тыс. (39%) по решению налогового органа через исключение из ЕГРЮЛ. Таким образом оставшиеся 27% в этот период были ликвидированы добровольно. Можно предположить, что в последующие годы распределение НКО по формальным основаниям для ликвидации осталось примерно тем же – треть ликвидируется по решению суда, треть по решению налоговой, треть добровольно.

Рис. 1. Распределение закрывшихся НКО по основным сценариям закрытия (Минюст РФ, 2021)

Статистика закрытий НКО

Для анализа статистики закрытия НКО был использован реестр Минюста РФ, дополненный данными из выписок ЕГРЮЛ о дате ликвидации организаций. Сбор данных был проведен в августе 2024 года, в отчете представлены данные актуальные на этот период времени. Всего в анализ вошли сведения о 558 тыс. организаций. Для более детального анализа о динамике закрытия, регионального среза и среза по организационно-правовым формам данные реестра НКО были очищены[2] от неполных и дублирующихся данных. После очистки данных в массиве осталось 476 тыс. организаций (85% от изначального реестра).

Динамика закрытий

Общее число закрытых НКО составляет **340 тыс. организаций или 61%** от всех когда-либо зарегистрированных НКО. Динамика ликвидаций, как и динамика числа регистраций неравномерна и зависит от ряда факторов, в том числе нормативно-правового регулирования, правил и процедур контроля за деятельностью НКО и многого другого. Эти факторы работают в обе стороны – как на расширение возможностей для регистрации и упрощение ведения деятельности НКО, так и на ограничение и ужесточение. Например, упрощение процесса регистрации НКО в 2002-2003 годах привело к всплеску создания новых организаций, который прекратился через пару лет, когда требования к регистрации стали более высокими (*рис. 2*).

До 2006 года число ликвидаций было существенно меньше числа регистраций, в последующие годы это соотношение начало выравниваться и формировать в одни периоды позитивный, а в другие негативный «баланс» закрытых и открытых организаций. В период с 2016 по 2021 год этот «баланс» был негативным и число ликвидированных НКО превысило число зарегистрированных на 8,8 тыс. организаций. В последние два года ситуация обратная и формируется позитивный «баланс». Например, в 2023 году при 12,1 тыс. регистраций новых НКО лишь 7,5 тыс. организаций было закрыто. В целом график динамики закрытия и открытия НКО волнообразный, однако **заметен общий тренд на снижение регистрационных действий** – и число новых регистраций, и число ликвидаций постепенно сокращается с 2013 года.

[2] Были удалены:

- 56103 НКО, у которых отсутствует дата регистрации и ликвидации
- 10920 НКО с дублирующимся ОГРН
- 2836 НКО с датой регистрации 01.01.1970 (UNIX-время, техническая «точка отсчета», вероятно, свидетельствующая о некорректно записанной дате регистрации)
- 6355 НКО, дата регистрации и дата ликвидации которых совпадает
- 3303 НКО, срок жизни которых составил 0 лет и 0 месяцев
- 179 НКО, срок жизни которых имеет отрицательной значение
- 482 НКО, зарегистрированных до 1990 года
- 1806 НКО, относящихся к государственным организациям (ОПФ: негосударственный пенсионный фонд, торгово-промышленная палата, государственно-общественное объединение, совет муниципальных образований, государственная корпорация и др.)

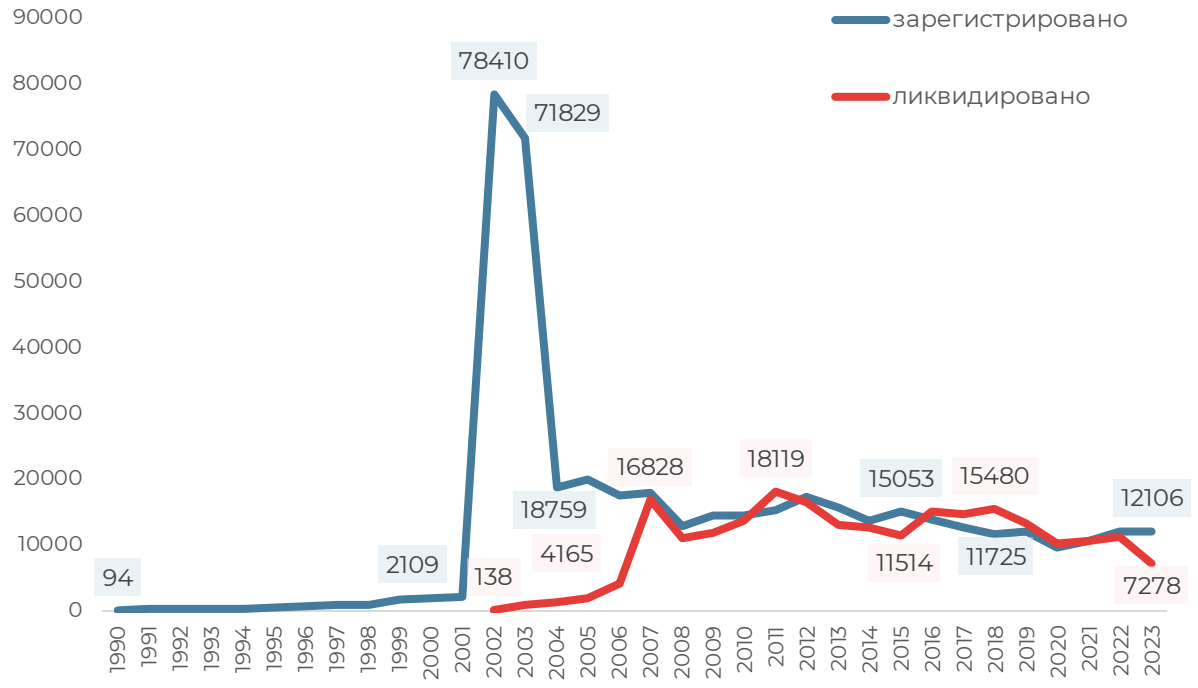


Рис. 2. Динамика числа регистраций и ликвидаций НКО, 1990-2023 гг.

В ходе интервью представители НКО или юристы также не говорили о значительном росте случаев закрытия НКО, что в целом соответствует статистическим данным. Однако **уровень информированности о случаях закрытия достаточно высокий**. Когда мы спросили НКО, знают ли они организации, которые закрылись в последнее время, то около двух третей (66%) ответили, что слышали о таких случаях в своих или других регионах *(рис. 3)*. Это в том числе отражает высокую осведомленность о закрытии крупнейших российских благотворительных фондов и организаций в последние годы, включая Фонд «Нужна помощь» (признан иностранным агентом).

> *«Слышала от коллег в начале 22-го года, что несколько организаций были признаны иногентами, несколько организаций были ликвидированы, вот. А так в последнее время, наверное, нет».* (Интервью 4)
>
> *«Но, знаете, хочу сказать, что в принципе за последнее время прямо вот такого повального обращения о закрытии я не наблюдаю».* (Интервью 8)

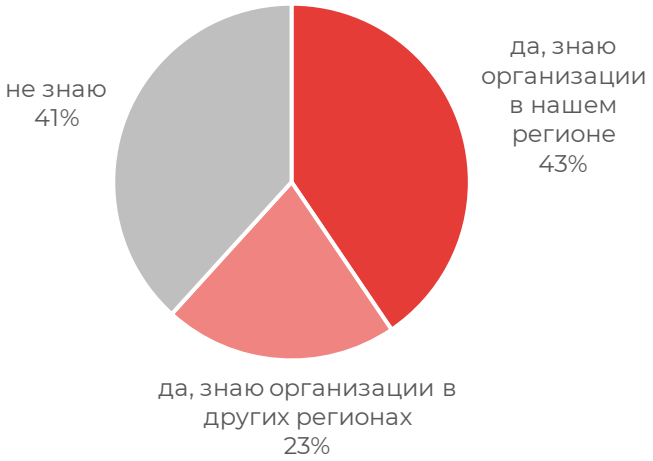


Рис. 3. Осведомленность об организациях, которые закрылись в последние 1-2 года

Закрытые организации были зарегистрированы в разные периоды (*рис. 4*). Как показывают результаты исследования, **менее 10% от организаций, зарегистрированных в 1990-1995 годах, являются действующими** на текущий момент. Сегодня лишь 1% НКО можно назвать долгожителями – это те, кто зарегистрировался в 1990-2000 годах и работает до сих пор.

Стоит отметить, что НКО, зарегистрированные в 2002-2003 годах, когда процесс регистрации был упрощен и появилось более 150 тысяч организаций, чаще продолжают работать по сравнению с теми, которые были созданы чуть позже. Например, 35% НКО, основанных в 2002 году, всё ещё активны, тогда как среди организаций, зарегистрированных в 2004 году, эта доля составляет лишь 22%. Это косвенно свидетельствует **о позитивном влиянии упрощенной системы регистрации организаций** на их продолжительность жизни и выживаемость.

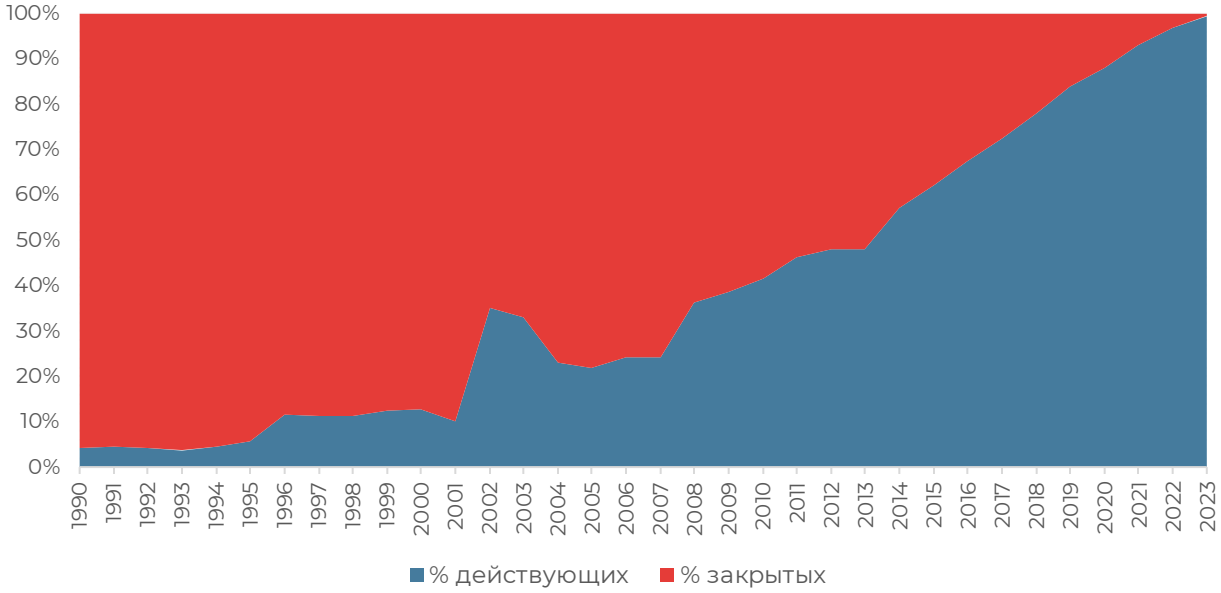


Рис. 4. Соотношение действующих и закрытых НКО по году регистрации

Срез по регионам и организационно-правовым формам

Доля закрытых НКО существенно различается по регионам и организационно-правовым формам. В региональном разрезе большая часть закрытых организаций находятся в регионах с более насыщенным по размеру некоммерческим сектором – в **Москве**, **Московской области и Санкт-Петербурге** (*Приложение 1*). На эти три региона приходится **четверть (24%) всех действующих и 17% закрытых организаций**. Однако важно смотреть не столько на число закрытых организаций, сколько на их долю от общего числа всех зарегистрированных (*Приложение 2*). Эти различия достигают более 10 раз – от 6% закрытых НКО в Ненецком АО до 71% в Кировской области и 69% в Республике Марий Эл и Ивановской области.

В разрезе организационно-правовых форм **наибольший уровень выживаемости у религиозных организаций (88%) и АНО (64%)** (*рис. 5*). Больше половины из них продолжают работать после регистрации, доли закрывшихся НКО данных форм существенно ниже. Наименее устойчивы во времени ассоциации, союзы и учреждения – среди них, наоборот, больше половины созданных организаций было закрыто. Фонды находятся на среднем уровне – 45% когда-либо зарегистрированных фондов продолжает работать, 55% - закрыты.

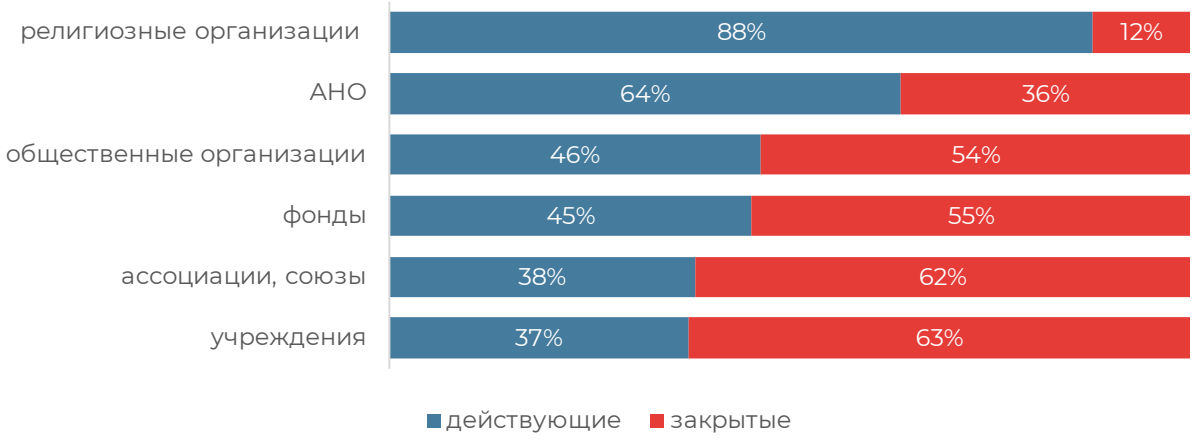


Рис. 5. Доля действующих и закрытых НКО по организационно-правовой форме

Средняя продолжительность жизни НКО в целом – 9,9 лет. Для действующих организаций она длиннее – 11,7 лет, для уже ликвидированных короче – 8,1 лет. То есть примерно половина из ныне действующих НКО зарегистрирована после 2013 года. **Наибольшую среднюю продолжительность жизни имеют религиозные организации (14,8 лет), наименьшую – АНО (6,6 лет)** (*рис. 6*). В региональном разрезе наибольшую среднюю продолжительность жизни имеют НКО Московской и Рязанской области и Республике Мордовия – более 11 лет (*Приложение 3*).

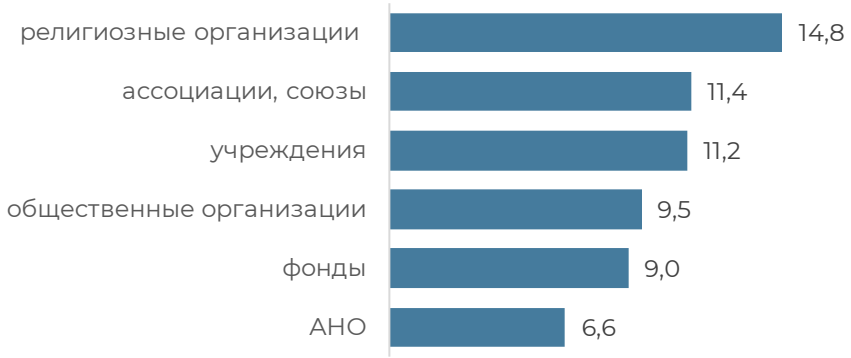


Рис. 6. Средняя продолжительность жизни НКО по организационно-правовым формам (число лет)

В целом при анализе статистики закрытия НКО следует учитывать определенные ограничения. Полученные результаты отражают только картину формальной ликвидации организаций – случаи «продажи» и приостановки работы НКО в реестре Минюста РФ или выписках ЕГРЮЛ выявить невозможно, как и реальные причины ликвидации организаций. Для восполнения этого пробела исследование дополнено опросом действующих организаций о том, как часто и по каким причинам им приходилось всерьез задумываться о закрытии организации, а также серией интервью с закрытыми организациями и юристами, которые описали свои кейсы и представили собственную аналитику по причинам закрытия организаций.

Опыт закрытия: результаты опроса и интервью

Приходилось ли НКО задумываться о закрытии?

За время своей работы **почти половина опрошенных НКО (46%) серьёзно задумывались о прекращении деятельности**, 54% об этом не думали. При этом о закрытии задумывались абсолютно разные организации, независимо от их возраста, размера, уровня организационного развития или направления деятельности.

Мы нашли **три фактора**, которые значимо связаны с тем, думала ли НКО о закрытии или нет. Это то, как НКО **оценивает состояние внешней среды** – инфраструктуры, политического контекста, доступности ресурсов и т.д, как НКО **работает с рисками** и наличие **финансовой устойчивости** организации. Если фактор финансовой устойчивости и работы с рисками интуитивно понятен как залог выживания организации, то субъективные оценки благоприятности внешней среды менее очевидны. Такие результаты говорят о том, что **финансовый фактор сам по себе не является решающим** в принятии решения о закрытии НКО, важны также субъективные оценки общего контекста и то, как НКО работает по предотвращению рисков.

> *«Ухудшилась работа, какие-то проекты, которые были в зачаточной форме, они просто не развиваются... Организацию открывали, когда была благодатная почва для этого, а сейчас сложно где-то найти финансирование, собрать команду, потому что кто-то уехал, со стороны государства тоже риски. Короче, это все месиво ударило по НКО, не позволяет развивать те проекты, которые могли бы развиваться, хотя для них была очень хорошая почва».* (Интервью 7)

Причины добровольного закрытия

Если в целом смотреть на разнообразие причин, которые НКО связывают с возможностью закрытия, то чаще всего назывались **комплексные сложности с финансированием** *(рис. 7)*. Это включает прекращение или сокращение объёма финансирования, общую низкую финансовую стабильность, а также высокие накладные расходы на содержание организации, включая высокие налоги.

> *«Сложно постоянно искать источники финансирования. При реализации проектов с грантовым финансированием на постоянной основе выгораешь. Ощущение, что ни на минуту не можешь выдохнуть, остановиться, т.к. мероприятия, отчеты, а потом опять мероприятия и отчеты».* (НКО, опрос)

Рис. 7. Причины, которые привели к готовности закрыть организацию (% от тех, кто думал о закрытии организации, n=129)

Ключевой причиной резкого снижения объема финансирования чаще всего является **проигрыш** (один или повторяющийся) **в грантовом конкурсе**. Несколько закрытых НКО, с которыми мы провели интервью, первоочередным фактором закрытия, повлекшим дальнейшие сложности с сотрудниками и возможностью поддерживать работу организации, связывают с отсутствием победы в грантовых конкурсах. Эти организации были небольшими по размеру и создавались «снизу» для оказания социальной поддержки отдельным категориям благополучателей. У них объективно могли быть существенные ресурсные ограничения на запуск частного фандрайзинга, требующего высоких инвестиций на старте, и низкий платежеспособный спрос на оказание платных услуг благополучателям. По нашим оценкам, именно такие организации находятся в наиболее уязвимом положении с точки зрения рисков закрытия по финансовым причинам.

> *«Вызвано оно было, конечно же, определенными факторами, которые соединились в одном времени и пространстве. В первую очередь это, конечно же, отсутствие денежных средств, то есть я проигрывала грант за грантом 2020 года, и, собственно, утончалась возможность вообще выживать для организации».* (Интервью 2)

> *«Когда начались провалы по грантовым историям, это все привело к тому, что я понимала, что у нас провал по кэшфлоу. Бухгалтер говорит, ну сколько ты будешь давать своих денег, ты же не можешь. Потом нам повысили арендную плату. Да, шандарахнуло сразу везде, и это причем не было как-то, знаете, потихоньку, это было как-то так практически одномоментно».* (Интервью 5)

> *«Так произошло, что основная финансовая поддержка фонда всегда шла от грантов. В связи с началом СВО гранты немножко сместили свой фокус и наши проекты уже не получали поддержки. К сожалению, не было выстроено развитие собственного фандрайзинга, чтобы потребности фонда окупались с помощью других средств, не с помощью грантов.... Были все равно попытки спасти проект – написать туда, написать туда, взять еще один грант. Но это не очень эффективно, с моей точки зрения... Мое видение такое, что, когда есть грант, можно заложить работу фандрайзера, который бы, например, за год или за полгода мог выстроить работу по поиску финансирования самого фонда, а не проекта».* (Интервью 7)

Тем не менее, **финансовые причины далеко не единственные**, которые связаны с риском потенциального или реального закрытия НКО. Опрошенные НКО **называли также следующие причины**:

- политические риски и ограничение международного сотрудничества

Часть опрошенных организаций были признаны иностранными агентами и решение о закрытии организации или уже было принято и осуществлено, или обсуждается на уровне руководства. Поддерживать деятельность НКО, признанной иностранным агентом, достаточно сложно в силу резкого ограничения возможностей выстраивать партнерские связи с другими организациями, бизнесом и государством, а также повышением стоимости содержания организации за счет высоких расходов на обязательный аудит.

Организации, имеющие в прошлом опыт международного сотрудничества по своим проектам, оценивают прекращение такого обмена опытом как негативный фактор, подрывающим устойчивость их работы.

> *«Статус иностранного агента, невозможность работы по основному профилю (международное молодежное сотрудничество и гражданское образование), штрафы, сложная отчетность».* (НКО, опрос)

«Сначала ситуация с пандемией, затем потеря возможности получать пожертвования от спонсоров, проживающих за рубежом, потеря связей и возможностей работы с зарубежными клиниками». (НКО, опрос)

- выгорание и усталость руководителя и команды, физическая и моральная опустошенность

Как показывают результаты опроса и интервью выгорание лидера организации во многом является следствием сложности поиска источников финансирования. Грантовая гонка, поиск корпоративных доноров, сложности частного фандрайзинга – все это при отсутствии очевидных побед и достижений разочаровывает руководителя и заставляет задуматься о закрытии организации.

«Во-первых, не хватает ресурсов, постоянно нужно привлекать очень много денег. Нужно обучать специалистов, потому что нет ни одного специалиста, владеющего методами работы с нашей категорией благополучателей. Специалисты быстро выгорают. Приходиться постоянно искать новых. Я работаю с утра до вечера, а порой и сижу ночами без выходных, я только и делаю, что занимаюсь работой, у меня нет даже возможности телевизор посмотреть, нет возможности уделить время своим. Это очень тяжело». (НКО, опрос)

«Ну, я лично вообще ушла из этой сферы, потому что на это тоже было очень много причин, как поёт Игорь Николаев, как минимум, пять. Просто я уже под конец своей работы поняла, что я достаточно сильно выгорела. У меня нет на это никаких ресурсов, и, наверное, желания больше этим заниматься». (Интервью 7)

- большой объем отчетности

Как отмечалось выше, около трети НКО закрываются по решению налогового органа путем исключения из ЕГРЮЛ. Один из факторов риска для небольших организаций или тех, кто не ведет финансовой деятельности – это необходимость предоставлять большое количество отчетов, включая нулевые, а также оплачивать услуги бухгалтера.

«Нужно чтобы НКО работало без проблем, без штрафов и без каких-либо взысканий, без претензий со стороны контролирующих органов. Что бы ни говорили, сейчас это жестче стало. Больше внимания к НКО и больше требований, точнее, стали на это обращать внимание, проверять, уже пошла ответственность. Постепенно вводится ответственность там, где раньше ее не было. То есть было нормативно где-то закреплено, но ответственности не было и вроде как и ладно». (Интервью 8)

«Не вели деятельность несколько лет, я сдавала нулевую отчетность, приближался декрет, я хотела снять обязательства по регулярной отчетности, которую нужно было отвозить в органы». (НКО, опрос)

- личные причины

Личные причины закрытия НКО включают изменение приоритетов руководителей или сотрудников, включая конфликты и несовпадение целей внутри команды, смену или уход лидера, необходимость заняться личными делами и т.д.

«Есть такая группа организаций, которые регистрируются, потом немножко живут и понимают, что это не их... Они думали подаваться на гранты, но личные обстоятельства, кто-то переехал в другой регион, а кто-то должность получил значимую или на госслужбу, или еще что-то, которое не подразумевает вообще наличие какой-то другой организации. То есть личная жизнь сложилась так, что они решили закрываться». (Интервью 1)

«Команда кураторов направлений работы распалась: семейные обстоятельства, осложнения после ковида». (НКО, опрос)

- незаинтересованность партнеров, населения

В ряде случаев закрытие организации опрошенные связывали с уходом корпоративных партнеров, снижением объемов программ корпоративной социальной ответственности, незаинтересованностью членов организации продолжать платить членские взносы.

> *«Кризис: ушли партнеры (крупный бизнес), уехали партнеры (люди из бизнеса), встали почти все проекты разом (2022 г.)».* (НКО, опрос)
>
> *«Финансовые сложности, отсутствие возможности содержать штат сотрудников и офисы, нежелание членов платить взносы и вступать в организацию».* (НКО, опрос)

- НКО выполнила свою задачу

НКО, которые закрываются по этой причине, как правило, изначально были созданы под реализацию конкретных задач и проектов. К этой категории организаций также относятся те, кто был учрежден бюджетными или коммерческими структурами, принявшими решение о том, что поддержание работы отдельного юридического лица в виде НКО больше не требуется.

> *«Когда организация создаётся под что-то конкретное, под какой-то проект, под какую-то деятельность, которая будет длиться 2–3-4 года, и по истечении этой деятельности организация уже не то, чтобы не нужна, но по сути она достигает своих целей и закрывается».* (Интервью 9)
>
> *«Ну, кстати, бизнес выводит тоже какие-то социальные программы в отдельный фонд, а потом, когда они уже не нужны, он, естественно, прекращает эти программы и закрывает организацию. У нас тоже такие случаи были».* (Интервью 3)

Практически все опрошенные НКО, кто всерьез задумывался о закрытии, пока этого не сделали *(рис. 8)*. Почти в половине случаев причины, по которым НКО думали о закрытии, потеряли свою актуальность, 15% не захотели заниматься процедурой ликвидации и предпочти оставить формально действующую НКО. Остальные 42% назвали другие причины, в числе которых, в первую очередь, ответственность перед благополучателями и кризисная мобилизация всех внутренних ресурсов организации, чтобы избежать закрытия.

> *«Больше некому решать эту проблему в регионе. А от этого зависит тысячи судеб детей, в том числе моих».* (НКО, опрос)
>
> *«Мы решили мобилизовать все наши резервы, сократить расходы и ради наших подопечных найти возможность работать дальше. И в итоге справились со всеми стоящими перед нами вызовами. Можно сказать, у нас открылось "второе дыхание" и появились новые возможности, в т.ч. благодаря поддержке наших постоянных жертвователей».* (НКО, опрос)

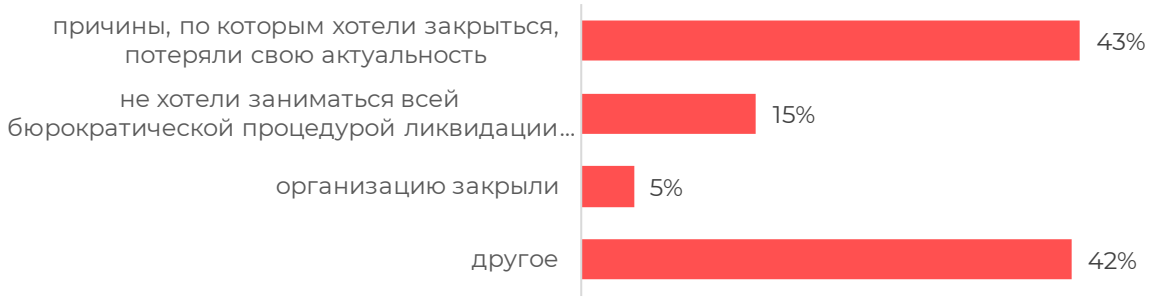


Рис. 8. Причины, по которым НКО не стали закрывать организацию (% от тех, кто думал о закрытии организации, n=129)

Маркеры риска

Несмотря на то, что финансовые ограничения и низкая финансовая устойчивость чаще всего называется в качестве основных причин закрытия НКО, они сами по себе являются результатом действия комплекса факторов, которые мы назвали маркерами риска закрытия организации. Мы решили проанализировать, сколько их у НКО и какие организации попадают в зону риска. Для этого мы попросили НКО отметить те характеристики, которым они соответствуют и которые свидетельствуют об определенном риске закрытия *(рис. 9)*.

Топ-6 маркеров риска, наиболее распространенных среди НКО:

- низкая диверсификация бюджета, когда более 70% бюджета составляют поступления из одного источника и это не массовые пожертвования
- финансовая нестабильность организации
- сильная зависимостью от лидера и отсутствие механизма преемственности
- отсутствие финансовой «подушки безопасности» для продолжения работы, как минимум, 3 месяцев
- заметное выгорание руководителя и/или сотрудников, мешающее стабильной работе организации
- низкий интерес к деятельности организации со стороны доноров

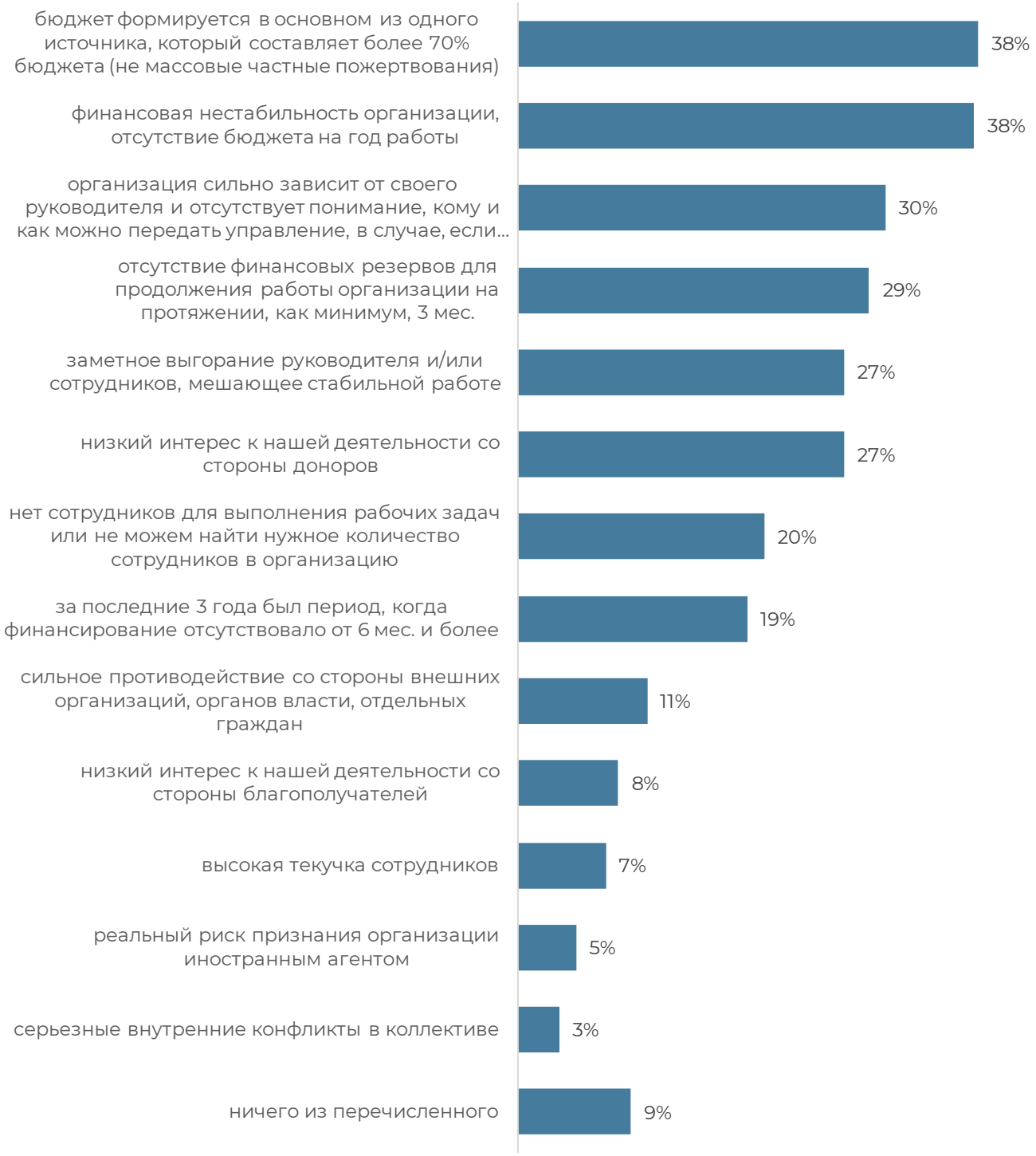


Рис. 9. Распространенность маркеров риска, которые соответствует положению дел в НКО на текущий момент

Если рассматривать, сколько факторов риска одновременно соответствует каждой организации, то более половины опрошенных отмечают у себя только один или два из них (*рис. 10*). С одной стороны, это указывает на то, что их уязвимость может быть, действительно, не такой значительной. С другой стороны, не все риски одинаково влияют на вероятность закрытия. Наибольшее значение имеют **финансовая нестабильность**, **отсутствие резервов** или **финансирования на срок более шести месяцев**, а также **выгорание сотрудников** и **отсутствие программы преемственности**. Эти факторы имеют наибольшую связь с потенциальным закрытием НКО.

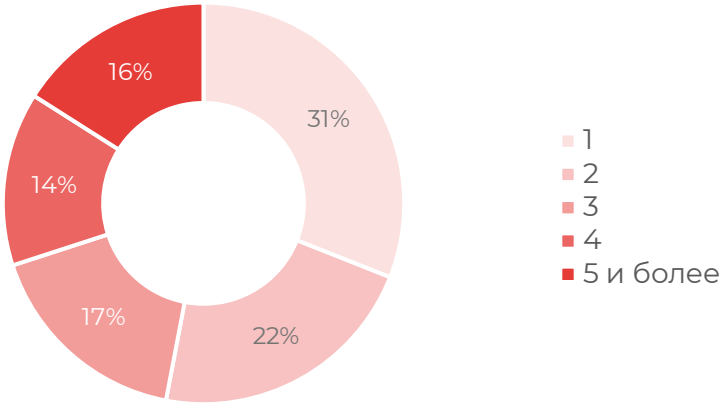


Рис. 10. Число маркеров риска, соответствующие текущей ситуации в НКО

Вероятность того, что НКО сталкивается с множественными рисками, напрямую и статистически значима связана с уровнем ее организационного развития и восприятием внешней среды. Так, НКО с высоким уровнем орг.развития реже оказываются в ситуации, когда их деятельность подвержена нескольким рискам одновременно. А НКО, которые негативно воспринимают внешние условия, в два раза чаще сталкиваются с множественными рисками по сравнению с теми, кто оценивает внешнюю среду положительно. Например, это касается правозащитных, экологических и других организаций, чья деятельность не привлекает конструктивного внимания государства. В таких случаях внешние риски зачастую перевешивают сильные стороны или имеющиеся ресурсы, влияя на решения о возможном закрытии.

> *«Некоторые члены правления оспаривали мое решение о закрытии, потому что у организации накоплен большой опыт. У нас есть грантовая история успешная. У меня был на тот момент очень хороший, скажем, статус в секторе, особенно в социалке, сфере социальной защиты, которая работает с пожилыми. То есть было имя. Поэтому меня отговаривали, но никто не предлагал никаких финансовых механизмов. Также я понимала, что есть опасности со стороны Минюста, потому что заключительный проект у меня был международным, и вообще на протяжении 20 лет у меня было несколько международных проектов, и я не знала, чем это может грозить самой организации, тем людям, которые со мной вместе работали».* (Интервью 2)

Подготовка к закрытию: коммуникация со стейкхолдерами и передача проектов

Закрытие организации всегда требует выполнения обязательных юридических процедур, без которых невозможно официально прекратить деятельность. Эти процедуры необходимы для завершения всех формальных обязательств. Однако у НКО могут оставаться неформальные обязательства перед сотрудниками, благополучателями и партнерами, а также возникать вопросы по поводу использования накопленных ресурсов — как интеллектуальных, так и материальных. Каждая закрывающая организация решает эти вопросы индивидуально.

На основе интервью с закрывшимися НКО мы выделили несколько вариантов завершения таких неформальных обязательств. Хотя это лишь отдельные случаи и сложно определить уровень их распространенности, они интересны как примеры возможных подходов.

Сотрудники

Завершение отношений со штатными сотрудниками происходит в правовом поле, например, через увольнение по собственному желанию, непродление трудового договора или по сокращению с выплатой компенсации. Эти шаги могут обсуждаться с сотрудниками заранее, когда принимается финальное решение о ликвидации организации. Большинство добровольно закрывающихся организаций не имеют на момент ликвидации штатных сотрудников и вопрос о завершении с ними трудовых отношений не стоит. В тех случаях закрытия НКО, где есть штатные сотрудники или проектно-занятая команда, организации старались помочь коллегам найти новую работу, распространяя информацию о них среди других НКО.

> *«Наш "золотой фонд", то есть список сотрудников, которые должны были уже быть уволены, мы разместили в чатах НКО, чтобы к ним обращались с предложениями о работе, консультаций. Мне кажется, это, конечно, такая отличная история в плане заботы как раз о специалистах».* (Интервью 3)

> *«У сотрудников заканчивался трудовой договор, открытый под проект, и они уходили, потому что предложить им больше было нечего. А у тех, кто работал в штате, например я, было сокращение по ТК РФ с уведомлением за несколько месяцев, с выплатой двух окладов, ну и так далее».* (Интервью 7)

> *«Мои коллеги, это, в общем-то, мои большие друзья все. Я постаралась разработать некую схему поддержания и продолжения обучения в индивидуальном режиме, чтобы у них остался доход, и чтобы они не бросили эту историю, чтобы они продолжали».* (Интервью 5)

Благополучатели

Опрошенные нами НКО старались заранее уведомлять благополучателей о планах закрытия и прекращения работы. Оповещение могло быть сделано как за несколько месяцев, полгода, так и за несколько дней до официального завершения деятельности. Если организация занималась адресной помощью, например, в сфере здравоохранения или реабилитации, она прекращала открывать новые сборы и сосредотачивалась на завершении уже начатых проектов. НКО также старались передать своих благополучателей другим организациям или фондам, помочь организовать индивидуальные занятия с бывшими сотрудниками, чтобы обеспечить непрерывность помощи и реабилитации.

> *«Конечно же, мы кому-то писали, звонили. Если мы говорим про адресную помощь, мы на кого-то остановили сбор. Мы связывались с реабилитационными центрами, с родителями, объясняли, что мы закрываемся, приостанавливаем свою работу, поэтому вот такая сумма у нас есть. Давайте найдём какое-то альтернативное решение, объясняли ситуацию. Конечно, благополучателям это такая печальная новость, потому что снова придётся писать в какие-то фонды, что-то делать, проходить все эти этапы. Это не очень приятно, мы это понимали».* (Интервью 7)

> *«Для меня очень важна моя миссия. Поэтому я хотела не просто обрушить всю систему помощи, а как-то её мимикрировать под обстоятельства... я думала о ребятах, я их просто перераспределила в кавычках к конкурентам или в организации коллег по сектору... Короче, детей всех, кого я подняла с нуля и дала путевку в жизнь, да, всех пристроили».* (Интервью 5)

Методические разработки и другие результаты интеллектуального труда

Вопрос сохранения и дальнейшего использования интеллектуальных и методических наработок оказался одним из самых малоразработанных и одновременно эмоционально значимых для руководителей и сотрудников НКО. Организации

стремятся передать свои материалы другим НКО, чтобы те могли ими пользоваться в своей работе, в т.ч. продолжают оплачивать содержание сайта со всей информацией о работе уже закрытой организации.

Есть и удачные, и неудачные примеры передачи таких материалов среди НКО. Причины неудачного опыта могут быть разными: с одной стороны, организации, которые принимают материалы, не всегда хотят использовать «чужие» разработки, даже если они предлагаются бесплатно. С другой стороны, сами сотрудники НКО придают своим наработкам большую эмоциональную ценность, что затрудняет передачу.

> *«У нас было большое количество образовательных проектов, материалы все остались у нас, то есть никто ничего не изъял... Если кто-то из наших старых контактов спрашивает, мы передаём спокойно».* (Интервью 4)

> *«Это, конечно, очень такая моя личная боль, потому что наработок было очень много, и это были классные, хорошие проекты, это могло бы дальше как-то уйти, кто-то это мог развивать, но, к сожалению, не пришло к какому-то решению».* (Интервью 7)

Имущество

Вопрос передачи имущества ликвидируемой НКО регламентирован законом и оно должно быть направлено на уставные или благотворительные цели. Часть имущества может не находится на балансе организации, но вопрос о его передаче тем не менее стоит на повестке. Большая часть НКО, с которыми мы проводили интервью, не обладала материальным имуществом, но один из кейсов показал, что передать имущество оказалось сложно: ни одна организация не выразила готовности его приобрести, и закрывшейся НКО пришлось его продать.

> *«У нас хозяйство скромное, нечего особенно было ликвидировать. Техника старая, что она уже, по-моему, не на балансе вся. Самоликвидировалась. Какого-то помещения у нас нет, мы его арендовали. И, соответственно, надо было выплатить зарплату, заплатить налоги и все».* (Интервью 6)

> *«Была идея передать это другому фонду, который занимается аналогичными вещами, потому что у нас была наша техника, велосипеды и коляски для детей с ДЦП... Я сама вела переговоры с несколькими фондами, но дальше переговоров руководителей не пошло. Эту технику, условно, продавали в интернете».* (Интервью 7)

«Мерцающие» организации

Приостановка деятельности НКО потенциально может свидетельствовать о ее скором закрытии, в т.ч. в принудительном порядке при отсутствии сдачи необходимой отчетности. Для описания таких организаций используется термин «мерцающие» – это те организации, которые **периодически полностью или частично приостанавливают свою работу из-за различных трудностей**. Чаще всего это недостаток грантового финансирования, то есть неполучение грантов какое-то продолжительное время, отсутствие сотрудников или такие перемены во внешней среде, которые вынуждают НКО временно прекратить работу в ожидании изменения ситуации. Когда причины, вынудившие приостановку работы, теряют свою актуальность, НКО возобновляет деятельность. В противном случае НКО закрываются.

> *«Приостановка может быть распространена у тех организаций, где основатели работают где-то на наемной работе. Условно, они не выиграли грант, потом еще один, а потом решили, что хотят пока паузу сделать».* (Интервью 1)

> *«Мне кажется, часто бывает, когда организация какое-то время работала, а затем просто в таком замороженном состоянии была. Неясно, что с ней делать*

и в итоге откладывается решение на год, откладывается на два, и спустя пару лет как раз понимается такое осознание, что вот нужно ликвидировать уже дальше, чтобы не мучиться с ней». (Интервью 3)

Результаты опроса позволяют оценить долю «мерцающих» организаций. В ситуацию **отсутствия финансирования на протяжении 6 и более месяцев за последние 3 года** попадала почти **каждая пятая из опрошенных НКО (19%)**. Намного чаще всего в эту ситуацию попадали небольшие по размеру НКО, а крупные практически ни разу не говорили о такой ситуации.

При отсутствии финансирования большинство НКО частично продолжили работать по проектам (55%), треть (36%) – полностью сохранили объем работы и только около 9% организаций полностью приостановили работу по всем проектам *(рис. 11)*.

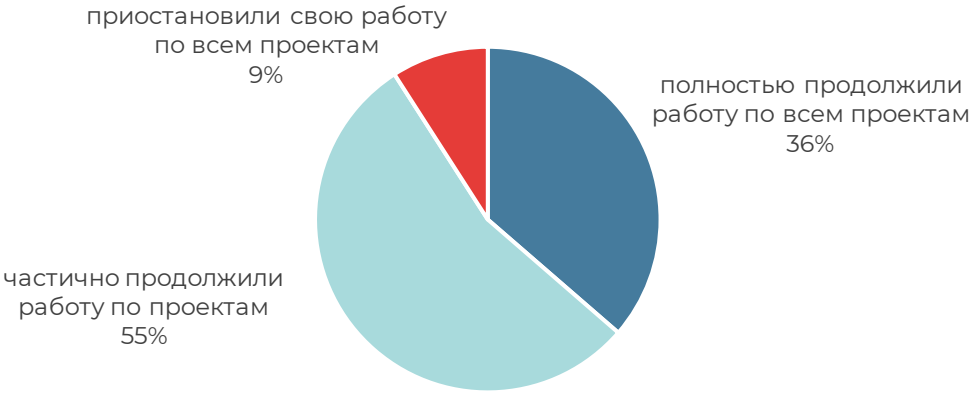


Рис. 11. Действия НКО при отсутствии финансирования более 6 месяцев (% НКО, у кого не было финансирования 6 и более мес., n = 55)

В строгом понимании мерцающими НКО оказались только те, кто **полностью остановил свою работу** – таких было **2% от всей выборки опрошенных**. Однако, если смотреть на факт приостановки работы по отдельным проектам, то уже 10% НКО в ситуации длительного отсутствия финансирования частично останавливают работу и их также можно отнести к «мерцающим» организациям.

Мерцающими оказывались разные организации, но есть несколько ожидаемых тенденций:

- *наличие сотрудников и размер организации:* например, решение полностью приостановить свою работу принимали только небольшие НКО без сотрудников или с 1-2 сотрудниками. Небольшие НКО также чаще остальных говорили о частичной приостановке работы
- *оценка внешней среды:* те, кто негативно оценивает уровень благоприятности внешней среды для работы НКО, чаще остальных принимали решение частично приостановить работу. Такие организации, вероятно, в целом видят меньше пространства возможностей для реализации благотворительной деятельности
- *уровень организационного развития НКО:* организации со средним и высоким уровнем организационного развития чаще остальных продолжали свою работу полностью или частично. За счет большей устойчивости в плане управления организацией и ее стратегическим планированием, такие организации в меньшей мере подвержены приостановке работы

Потенциал закрытия и приостановки работы

Краткосрочный прогноз – **большинство НКО считают маловероятным или невероятным сценарий, при котором они приостановят свою работу или полностью закроют организацию** *(рис. 12)*:

- более 60% НКО не рассматривают вариант приостановки или закрытия организации в ближайшие 1-2 года
- десятая часть организаций уверена в приостановке работы (10%) или закрытии НКО (9%) в краткосрочной перспективе
- около пятой части опрошенных не уверены в том или ином варианте развития событий и считают, что с вероятностью 50/50 могут приостановить (20%) свою работу или закрыть организацию (17%)

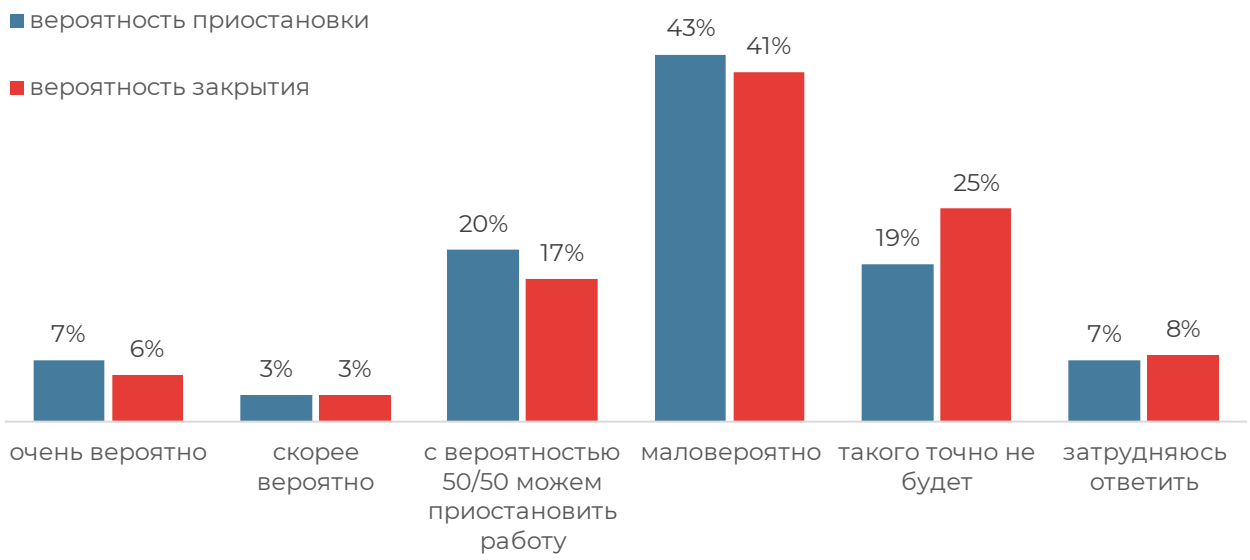


Рис. 12. Самооценка вероятности приостановки работы и закрытия организации в ближайшие 1-2 года

Оценка краткосрочных перспектив в НКО в значительной степени зависит от числа сотрудников и от того, какие оценки организация дает состоянию внешней среды. Эти два фактора оказались сквозными практически для всех вопросов и значимо определяют потенциал возможного закрытия. Так, организации с 1-2 сотрудниками чаще говорят о возможных сценариях приостановки и закрытия, чем те, у кого сотрудников больше. Аналогично, чем хуже, по мнению опрошенных, состояние внешней среды, тем чаще они упоминают вероятность приостановки работы или закрытия НКО в будущем.

Говоря о перспективах сектора в целом, опрошенные не имеют однозначного прогноза *(рис.13)*. С одной стороны, почти половина (45%) уверена, что число закрывающихся организаций вырастет, но с другой стороны, почти треть (31%) не может дать определенного прогноза. При этом каждый пятый (19%) считает, что количество закрытий останется на том же уровне.

Единственный однозначный вывод, который можно сделать из этих данных – это **отсутствие позитивных ожиданий о динамике закрытий в будущем: мало (6%), кто верит, что число закрывающихся организаций уменьшится**. Это может свидетельствовать о том, что участники не ожидают улучшений в финансовой стабильности или во внешней среде, которые в большей мере связаны с прогнозом динамики закрытий НКО.

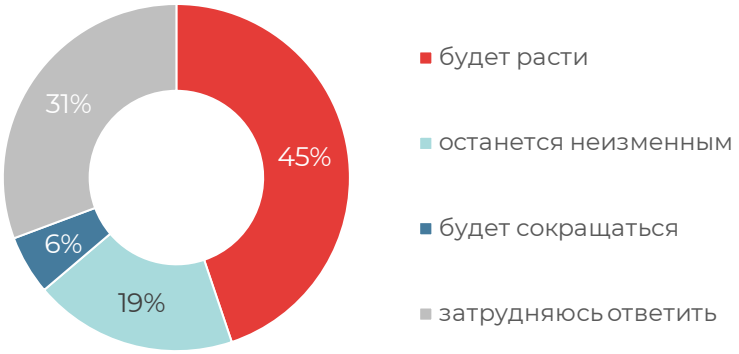


Рис. 13. Прогноз динамики количества закрывающихся НКО на ближайшие 1-2 года

Ключевые выводы

Закрытие НКО, возможные сценарии:

- Закрытие или ликвидация НКО может происходить как (1) добровольно по решению самой организации, так и (2) принудительно через суд или (3) в административном порядке через исключение из ЕГРЮЛ. Мы оцениваем распространённость данных сценариев как примерно равную, встречающуюся в 1/3 случаев закрытия. Неформально к закрытию НКО также относится сценарий (4) «продажи» НКО через смену учредителей. Такой путь закрытия НКО становится более популярным, но в общей массе остается малораспространенным.

Статистика закрытий:

- Общее число закрытых НКО составляет 340 тыс. организаций или 61% от всех когда-либо зарегистрированных НКО. Динамика ликвидаций НКО – волнообразная. В последние несколько лет наблюдается снижение числа закрытых НКО. Однако происходит это на общем фоне снижения регистрационных действий – то есть снижения как числа ликвидаций, так и регистраций НКО.
- Средняя продолжительность жизни НКО в целом – 9,9 лет. Наибольшая продолжительность у религиозных организаций (14,8 лет), у АНО – наименьшая (6,6 лет). Только 1% НКО можно считать долгожителями, продолжившими работу с момента регистрации в 1990-2000 годах.
- Большая часть закрывшихся НКО находится в регионах с более плотным некоммерческим сектором, таких как Москва, Московская область и Санкт-Петербург, на которые приходится 24% действующих и 17% закрытых организаций. Чаще других НКО закрываются в Кировской области (71% от всех зарегистрированных НКО), в Республике Марий Эл (69%) и Ивановской области (69%).

Причины и риски закрытия:

- Почти половина (46%) опрошенных НКО всерьез задумывались о закрытии организации, независимо от их размера или возраста.
- Финансовый фактор закрытия наиболее значим и распространен, однако не является единственным. На решение о закрытии НКО влияют политические риски, выгорание руководителей и сотрудников, личные обстоятельства, высокая отчетность. Также встречаются случаи, когда НКО закрываются после выполнения своих задач или из-за снижения интереса партнеров и участников к их работе.
- К трем основным маркерам риска закрытия относится низкая диверсификация бюджета (38%) и финансовая нестабильность (38%), высокая зависимость от лидера и отсутствие преемственности (30%).
- Наиболее подвержены риску закрытия небольшие организации, работающие проектно по грантам. В отсутствии грантов 1-3 года высока вероятность закрытия НКО.

Мерцающие НКО:

- Приостановка деятельности НКО может указывать на риск ее закрытия. Организации, которые приостанавливают работу из-за недостатка финансирования, отсутствия сотрудников или неблагоприятных изменений во внешней среде называются «мерцающими». В строгом смысле к «мерцающим» относятся только 2% опрошенных НКО – они полностью остановили свою деятельность, когда не было финансирования больше 6 месяцев. Если учитывать организации, частично приостановивших работу по проектам, их доля составляет 10%.

Потенциал закрытия и приостановки деятельности НКО:

- Большинство НКО не считают вероятным приостановку своей работы или закрытие в краткосрочной перспективе: более 60% не рассматривают эти сценарии в ближайшие 1-2 года.
- Только 10% организаций считают вероятной приостановку своей работы и 9% – закрытие.

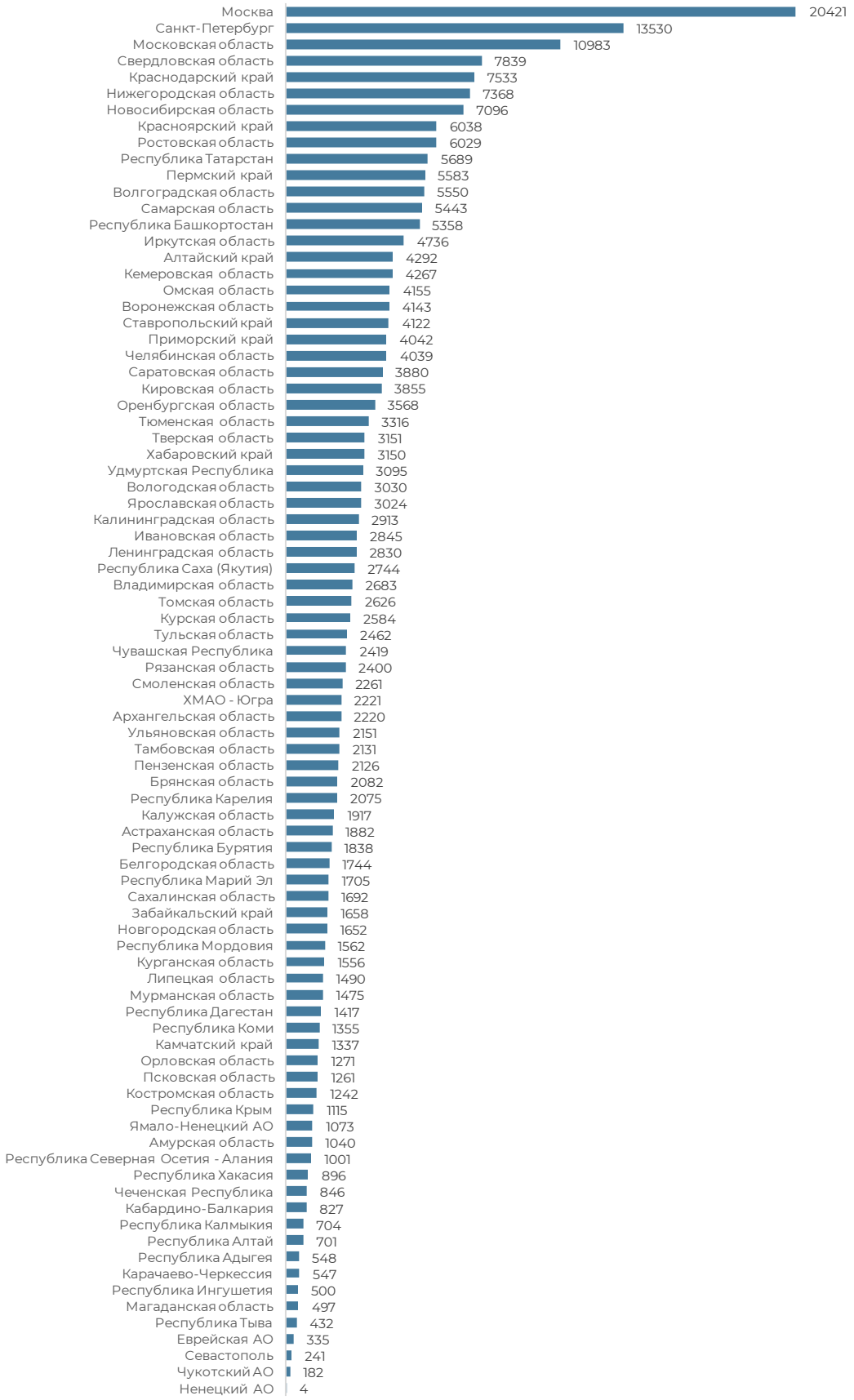
Перспективы сектора:

Отсутствуют однозначные негативные прогнозы: 45% ожидают увеличения числа закрывающихся организаций, 31% не могут дать точный прогноз, а 19% считают, что уровень закрытий не изменится.

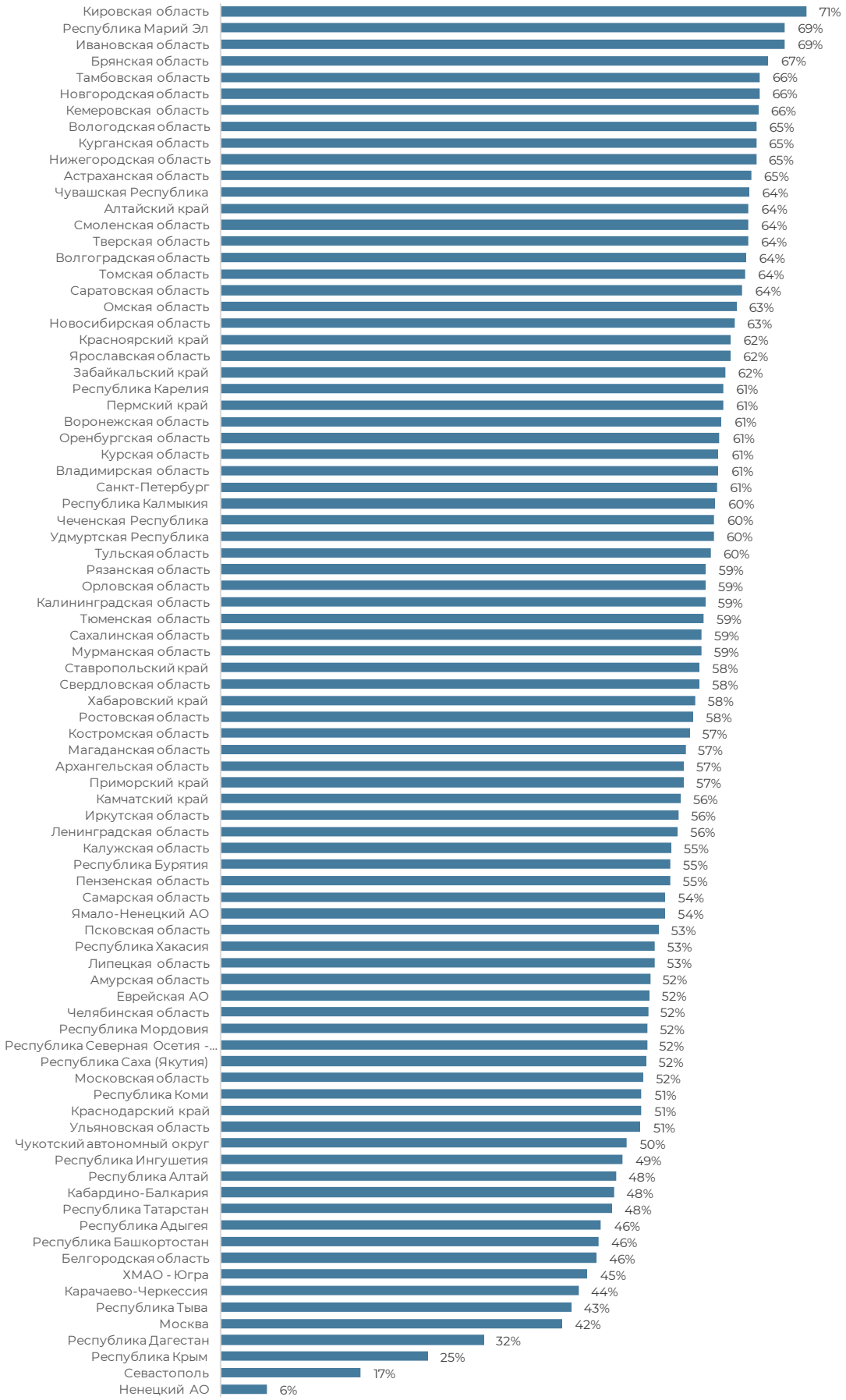
Только 6% верят в снижение числа закрытий, что указывает на отсутствие надежд на улучшение финансовой стабильности или внешней среды.

Приложения

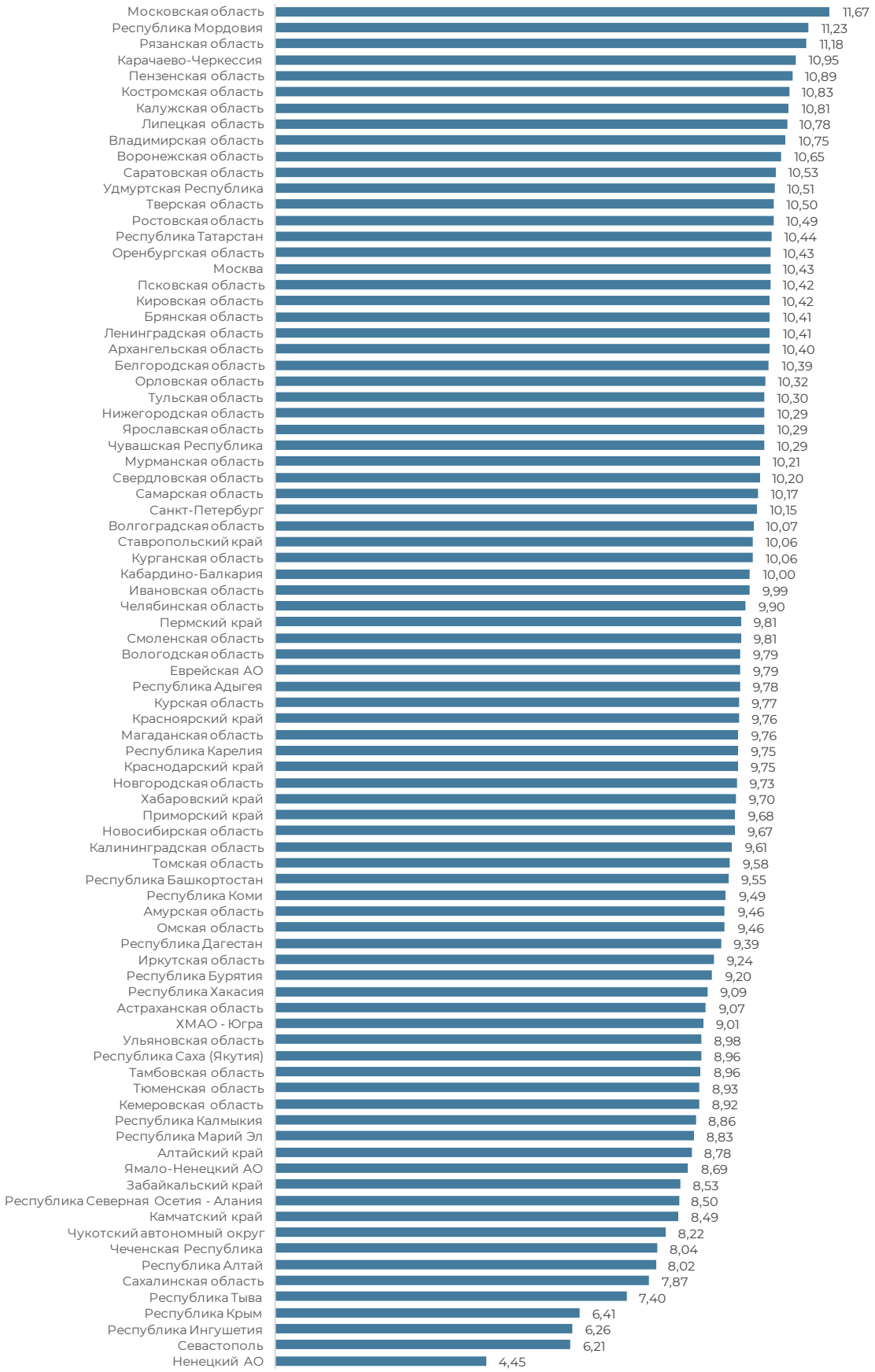
Приложение 1. Число закрытых НКО по регионам, 1990-2023 гг.



Приложение 2. Доля закрытых НКО по регионам, 1990-2023 гг.



Приложение 3. Средняя продолжительность жизни НКО по регионам, 1990-2023 гг.



ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К ИССЛЕДОВАНИЮ И ЧИТАЙТЕ О РЕЗУЛЬТАТАХ НА САЙТЕ PULSNGO.RU

ПУЛЬС НКО