

## АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

<sup>1</sup>Шемятихина Л.Ю., <sup>2</sup>Шипицына К.С.

<sup>1</sup>Уральский государственный экономический университет, Национальный центр деловых и образовательных проектов, Екатеринбург, e-mail: lyshem@mail.ru;

<sup>2</sup>Национальный центр деловых и образовательных проектов, Екатеринбург, e-mail: kseniya.shipitsyna@mail.ru

Появление новых экономических субъектов вызвано расширением выполняемых государством и данными экономическим субъектам функций, однако сопровождается достаточно тяжелой трансформацией сложившейся структуры экономики в силу устойчивых связей и несовершенства правовых регуляторов деятельности. Некоммерческий сектор экономики призван государством для реализации социальных функций в обществе, которые им делегировало государство. В статье рассматривается некоммерческая организация как объект управления. Проблемой менеджмента и экономики некоммерческих организаций занимаются разнопрофильные ученые и специалисты, однако на практике к некоммерческим организациям применяется управленческий инструментарий, являющийся эффективным для коммерческой сферы, хотя цели их функционирования являются кардинально противоположными. Ситуация усугубляется отсутствием четкой идентификации или отнесения некоммерческих организаций к определенной категории экономических субъектов, усложненной процедурой государственной регистрации и дефицитом возможностей привлечения ресурсов, что является ограничением в их развитии. В процессе исследования изучалась управленческая практика некоммерческих организаций, находящихся в частной собственности. Ограничения в развитии некоммерческих организаций, требующих принятия антикризисных решений, отнесены к проблемам технического, маркетингового, организационного и экономического характера. На основании результатов исследований выделены основные блоки антикризисных решений в управлении некоммерческими организациями.

**Ключевые слова:** управление некоммерческой организацией, стратификация НКО, эффекты антикризисных решений

## CRISIS MANAGEMENT SOLUTIONS FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS

<sup>1</sup>Shemyatikhina L.Y., <sup>2</sup>Shipitsyna K.S.

<sup>1</sup>Ural State Economic University, Head of The National center for business and educational projects, Yekaterinburg, e-mail: lyshem@mail.ru;

<sup>2</sup>Head of The National center for business and educational projects, Yekaterinburg, e-mail: kseniya.shipitsyna@mail.ru

The emergence of new economic actors is caused by the expansion of functions performed by the state and these economic actors, but is accompanied by a rather difficult transformation of the existing structure of the economy due to stable ties and imperfections of legal regulators of activities. The non-profit sector of the economy is designed by the state to realize social functions in society, which the state delegated to them. The article considers a non-profit organization as an object of management. The problem of management and economics of non-profit organizations is dealt with by diverse scientists and specialists, but in practice, non-profit organizations use management tools that are effective for the commercial sector, although the goals of their functioning are radically opposite. The situation is exacerbated by the lack of clear identification or classification of non-profit organizations as a certain category of economic entities, the complicated procedure of state registration and the lack of opportunities to attract resources, which is a limitation in their development. During the study, the management practice of privately owned non-profit organizations was studied. Restrictions in the development of non-profit organizations requiring anti-crisis decisions are attributed to technical, marketing, organizational and economic problems. Based on the research results, the main blocks of anti-crisis solutions in the management of non-profit organizations were identified.

**Keywords:** management of non-profit organization, stratification of non-profit organizations, effects of anti-crisis solutions

Структура российской экономики включает широкий перечень видов экономической деятельности, большое количество экономических субъектов, выполняющих в экономике различные функции для целевых сегментов.

Появление новых экономических субъектов сопровождается достаточно тяжелой трансформацией сложившейся структуры экономики в силу устойчивых связей и несовершенства правовых регуляторов

деятельности. Третий сектор экономики призван государством для реализации социальных функций в обществе [1; 2], которые им делегировало государство.

В 1996 г. был введен новый экономический субъект – некоммерческие организации [3]. Предпосылки для деятельности некоммерческих организаций создавались на протяжении пяти лет, так, понятие «некоммерческая организация» появилось в гражданском законодательстве (утверж-

дено ВС СССР от 31.05.1991 г.) и в 1994 г. закреплено в ГК РФ.

Проблемой менеджмента и экономики некоммерческих организаций занимаются разнопрофильные ученые и специалисты, среди которых Баханькова Е.Р., Друкер П.Ф., Якобсон Л.И. и Мерсиянова И.В., Молчанова О.П., Шекова Е.Л. и другие.

«Исследования в области отраслевой специфики управления деятельностью некоммерческих организаций (образование, здравоохранение, спорт, социальное обслуживание) ведутся более интенсивно, чем в области формирования общих положений управления деятельностью некоммерческих организаций» [3].

«В современном обществе перед НКО стоят сложные стратегические задачи. Для достижения своих целей эти организации вынуждены искать эффективные модели управления, всесторонне учитывать не только свои компетенции и другие внутренние факторы, но также постоянно мониторить и оценивать внешние по отношению к их организации экономические, социальные, политические, экологические, технологические факторы, уметь эффективно учитывать их при разработке собственной стратегии достижения поставленных целей. Не будет преувеличением сказать, что НКО нередко сталкиваются с более сложными стратегическими проблемами, чем коммерческие организации» [4].

При внимательном ознакомлении с теоретическими положениями и практикой применения подтверждается мнение, что «на практике к некоммерческим организациям применяется управленческий инструментарий, являющийся эффективным для коммерческой сферы, хотя цели их функционирования являются кардинально противоположными» [3]. Так, до 2015 г. порядка 25 % коммерческих организаций были зарегистрированы в организационно-правовой форме некоммерческого партнерства, и после изменений, внесенных в ГК РФ, большинство из них были позже перерегистрированы в ООО.

Деятельность некоммерческих организаций ориентирована на предоставление услуг в области благотворительности, культуры, просвещения, здравоохранения, физической культуры и спорта, а также для обеспечения защиты прав граждан и организаций, оказания юридического сопровождения, при этом допускается ведение деятельности, приносящей доход в рамках уставных целей. Государственная регистрация некоммерческих организаций отличается от государственной регистрации других юридических лиц и процедурно сложнее.

В процессе исследования была поставлена цель: проанализировать состояние некоммерческого сектора и выявить проблемы, ограничивающие развитие НКО как области принятия антикризисных решений.

#### Материалы и методы исследования

НКО находятся в ведении Минюста России, по информации которого [5] количество зарегистрированных некоммерческих организаций стабильно и колеблется до 1 % (по итогам 2018 г. – более 216 тыс. НКО). Однако Общественная палата Российской Федерации [6] высказывает опасения в отношении стабильности некоммерческого (третьего) сектора экономики в связи с тем, что количество зарегистрированных и реально ведущих деятельность значительно отличается, так, «за 2016 год отчеты представили 112 675 организаций (68,8 %). В 2018 г. по решению арбитражных судов ликвидированы 4753 НКО, по решению ФНС России – 7857, а всего более 18 тысяч НКО». Регистрацию в указанном году прошли 14 895 некоммерческих организаций.

Некоммерческий сектор разнообразен по организационно-правовым формам. В 2017 г. преобладающими для деятельности в некоммерческом секторе являлись: 29 % НКО представлено в форме общественных организаций (62766); 12 % – автономных некоммерческих организаций (26029); 8,7 % – различных фондов (18933); 6,7 % – частных или негосударственных учреждений (14366); 5,9 % – некоммерческих партнерств, в отношении которых с 2015 г. идет перерегистрация в связи изменениями в ГК РФ (12864); 5 % – различные объединения юридических лиц (10853).

Миссия зарегистрированных НКО отражена в их групповой принадлежности, так, в 2017 г. большинство из них зарегистрировано и действовало в сфере религии – 30 832 организации; профессиональных союзов – 20 731; политических партий и представительств – 3555; коллегий адвокатов – 2744, казачьих обществ – 2718; общин малочисленных народов – 1526. Формально в число некоммерческих организаций включены государственные (муниципальные) учреждения и госкорпорации, включая Ростех, Роскосмос, Росатом и Внешэкономбанк.

В 2017 г. Постановлением Правительства РФ от 26.01.2017 № 89 (ред. от 10.03.2020) введены нормы принятия решения о признании социально ориентированной некоммерческой организации исполнителем общественно полезных услуг (СОНКО). По информации Минюста России, в 2018 г. в реестр СОНКО – исполни-

телей общественно полезных услуг включены 122 некоммерческие организации, что почти в два раза больше, чем в 2017 г. [5]. Включение в реестр дает право СОНКО претендовать на различные виды поддержки со стороны государства. Однако имеет место противоречие, т.к. статистический учет ведет Росстат, и, исходя из опубликованных цифр, динамика развития сектора не претерпела существенных изменений: в 2015 г. в России было 140 031 СОНКО, в 2016 г. – 143 436, а в 2017 г. – 142 641 [6], а право принятия решения принадлежит Минюсту России и его территориальным органам, и количество СОНКО в учете у Минюста России и Росстата не совпадает.

Следует отметить, что деятельность некоммерческих организаций находится под особым контролем со стороны контрольно-надзорных органов, так, в 2018 г. Минюстом России и его территориальными органами проведено 4626 плановых проверок, из них 304 проверки – внепланово. По результатам проверок вынесено более 33 тыс. письменных предупреждений о выявленных нарушениях законодательства РФ (в 7,5 раз больше, чем самих проверок); принято 27 решений о приостановлении деятельности некоммерческих организаций; составлено более 11 тыс. протоколов об административных правонарушениях; в суды направлено 4765 исковых заявлений о ликвидации НКО и 184 заявления о приостановлении деятельности, в основном в отношении региональных представительств НКО [5].

Объектом исследования являются некоммерческие организации частной собственности, в составе учредителей которых отсутствуют государственные (муниципальные) органы.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

При описании проблем регистрации и деятельности некоммерческих организаций в течение 2015–2019 гг. авторами был проведен ряд опросов учредителей и руководителей, главных бухгалтеров 612 некоммерческих организаций, действующих на территории УрФО. Среди проблем менеджмента некоммерческих организаций отмечаются:

1) сложность процедуры государственной регистрации НКО, с первой подачи документов регистрацию прошли только 21,7%;

2) неопределенность отнесения НКО к экономическим субъектам, в течение первых трех лет деятельности НКО сдавали формы статистической отчетности, которые не соответствовали по зарегистрирован-

ным ОКВЭД, а также предназначенные как для крупного, так и для малого и среднего предпринимательства;

3) дефицит финансовых и материально-технических ресурсов для начала деятельности, 87,4% начинали деятельность на собственных средствах, и только 8% на средства учредителей;

4) 100% отсутствие в кредитных организациях финансовых продуктов, ориентированных на некоммерческие организации, не практикуется коммерческая ипотека, что ограничивает НКО в приобретении собственных помещений для ведения деятельности;

5) 98% не имеют возможности содержать постоянный штат и делают это только за счет ведения деятельности, приносящей доход, получаемые грантовые средства направляются целевым образом на реализуемые проекты, где затраты на оплату труда специалистов не превышают 25%;

6) 37% НКО приняли участие только в первом опросе, т.к. в течение трех лет с начала деятельности были вынуждены пройти инициированную самостоятельно процедуру ликвидации из-за отсутствия ресурсов для непрерывной деятельности.

Отнесение к некоммерческому сектору НКО с учредителями в лице государства, субъектов РФ, органов местного самоуправления ставит в неравные условия деятельности остальные некоммерческие организации, т.к. они изначально имеют хорошие стартовые позиции в виде государственного (муниципального) задания, стабильного финансирования и недвижимости, переданной в оперативное управление. Процедура государственной регистрации также проводится через сервисы ФНС России, а не Минюст России, отличия данной процедуры в продолжительности и пакете предоставляемых документов. Исключены из выборки НКО, которые включены в крупные коммерческие структуры, и «некоммерческая организация является инструментом социальной ответственности бизнеса по отношению к социуму» [7].

В перечне выявленных в результате исследования проблем большинство можно отнести к проблемам технического, маркетингового, организационного и экономического характера.

При анализе статистической информации четко формируется «проблемное поле» менеджмента некоммерческих организаций, требующих принятия антикризисных решений. Проблемы технического характера в основном связаны с отсутствием у учредителя и/или менеджмента НКО опыта проектирования деятельности по открытию

организации, бизнес-план открытия и его реализация – это два взаимосвязанных процесса. На этой стадии начала жизненного цикла НКО предстоит принять опережающие решения для того, чтобы минимизировать риски последующей ликвидации в течение первых трех лет деятельности. Государственная регистрация связана с выбором основного ОКВЭД, который может потребовать длительных и затратных по обеспечению условий процедур лицензирования и/или сертификации. Поэтому основной управленческой технологией, используемой для решения технических проблем, должна стать проектная технология.

К проблемам организационного характера отнесем сложности в выборе местонахождения НКО по отношению к транспортным узлам, формировании организационной структуры и определении функционала специалистов. Обязательным условием успешного функционирования НКО является наличие в штате специалиста по социальной инженерии и менеджера по проектам, что позволит успешно продвигать собственные проекты в грантовых конкурсах. В 27% опрошенных нами НКО данные специалисты отсутствуют, в 68% – есть только менеджер по проектам. У большинства НКО отсутствует официальный сайт, через который можно распространять информацию о реализуемых проектах, а приоритет отдан информационным рассылкам на e-mail потенциальных клиентов и в социальные сети. Доверительные отношения с потенциальными потребителями формируются, в первую очередь, в официальном поле [8].

Среди проблем маркетингового характера перечислим отсутствие при открытии НКО знания целевого сегмента или наличия уже сформированной клиентской базы. Есть только представление, что предлагаемая услуга пользуется спросом и за нее готовы платить, но рынок представляет собой уже распределенные ниши, за проникновение в которые необходимо понести затраты на агрессивную политику продвижения, низкое ценовое предложение и информационное сопровождение клиентов. Выходя на государственную регистрацию, представители некоммерческой организации должны четко представлять: с каким пакетом документов (подготовленные проекты договоров, предложений и обоснований), с каким потребителем услуг и когда они начнут работать, с каким планируемым результатом.

Проблемы финансового характера [9; 10] определяют способность НКО к стабильности и развитию. Грантовая и другие

формы поддержки некоммерческих организаций не позволяют обеспечить финансирование текущей деятельности. Деятельность, приносящая доход, должна быть связана с основным видом деятельности и позволять спланировать финансовые потоки в течение календарного года и поступление ресурсов для покрытия затрат на содержание НКО. Управленческий инструмент – самофинансирование деятельности.

Антикризисное управление НКО не предполагает принятия решения по факту выявления проблем, но и по опережающим действиям по их нивелированию. Некоммерческая организация как экономический субъект несет ответственность согласно действующему законодательству, и отсутствие учета перечисленных проблем создает прецеденты по его нарушению (ГК РФ, НК РФ, ТК РФ и других нормативных правовых актов): нет ресурсов для закрепления юридического адреса, и, как следствие, недостоверные сведения в ЕГРЮЛ с риском ликвидации; нет финансовых поступлений – возникает задолженность по налогам и страховым взносам, заработная плата персонала ниже МРОТ, персонал не проходит медицинские осмотры, не обеспечены требования охраны труда, или «скрытая» занятость, хотя Общественная палата Российской Федерации озвучила [6] занятость в некоммерческом секторе в 2018 г. – около 400 тыс. занятых и т.п.

Следует отметить, что неопределенность положения некоммерческих организаций, находящихся в частной собственности, усложняет процесс принятия управленческих решений и по их поддержке. Некоммерческие организации подвержены социально-экономическим кризисам в большей степени из-за отсутствия стабилизационных фондовых средств и операционного периода планирования в рамках одного финансового года. Период пандемии также «проверил» некоммерческие организации на устойчивость и трансформируемость (адаптивность) по переводу деятельности в новый удаленный формат с сохранением объемов. Не все некоммерческие организации были включены в перечень наиболее пострадавших от коронавирусной инфекции, хотя поименованные виды деятельности НКО фактически средств не получают, только отсрочку исполнения обязательств, на покрытие которых тоже «надо заработать», а значит, остальные рассчитывать на поддержку не могут.

В качестве эффектов от принятия антикризисных решений можно считать: непрерывное ведение деятельности, наличие запаса финансовых ресурсов на покрытие

расходов НКО с учетом годового содержания, закрепившийся штат специалистов, актуальные тематики реализуемых проектов, прямой информационный контакт с целевым сегментом. По сути – то, что обеспечит экономическую эффективность деятельности некоммерческой организации по результативности и окупаемости.

### Заключение

Уровень развития некоммерческого сектора в российской экономике пока нельзя сопоставить с мировой практикой. Состояние некоммерческого сектора, находящегося в частной собственности, усугубляется наличием проблем технического, маркетингового, организационного и экономического характера. В большинстве стран проблемы технического характера даже не идентифицируются, так, при учреждении некоммерческой организации (NGO) практикуется уведомительный порядок и наличие минимальных требований к учредительным документам (например, Франция, Польша, Финляндия, Израиль и др.) в качестве юридического лица и осуществляется без взимания государственной пошлины. На этом фоне основные причины проблем НКО в российской экономике, требующих принятия антикризисных решений, кроются в несовершенстве правовых инструментов, которые ограничивают развитие НКО, и ограниченности технологий и инструментов управления некоммерческими организациями, что позволяет судить о перспектив-

ности научных и прикладных исследований в данной области.

### Список литературы

1. Друкер П.Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика / Пер. с англ. М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. 304 с.
2. Справится ли государство в одиночку? О роли НКО в решении социальных проблем: аналитический доклад Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» / Под общ. ред.: Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2012. 64 с.
3. Шемятихина Л.Ю., Шипицына К.С. Системообразующие факторы управления деятельностью некоммерческой организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 10 (116). [Электронный ресурс]. URL: [http://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=5128](http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=5128) (дата обращения: 21.06.2020).
4. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М.: Юрайт, 2016. 261 с.
5. О результатах работы Минюста России в сфере деятельности некоммерческих организаций за 2018 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://minjust.ru/ru/novosti/o-rezultatah-raboty-minyusta-rossii-v-sfere-deyatelnosti-nekommercheskih-organizacij-za-2018> (дата обращения: 21.06.2020).
6. Количественные показатели развития некоммерческого сектора. Общественная палата Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://report2018.oprf.ru/ru/3.php> (дата обращения 21.06.2020).
7. Бизнес и НКО: вместе за лучшее будущее. Сборник кейсов. СПб.: ЦРНО, 2016. 158 с.
8. Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст: сборник материалов. М., 2009. 174 с.
9. Баханькова Е.Р., Гусева Е.Г., Клецина А.А., Орлова А.В. Финансовая грамотность НКО. СПб., 2012. 151 с.
10. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. СПб., 2003. 154 с.