Недвижимость в работе НКО

Исследование проведено Центром исследований и знаний Благотворительного фонда «Друзья» в партнерстве с компанией «Циан»

Авторы – Юлия Скокова, Ирина Краснопольская

ФОНД ДРУЗЬЯ

ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И ЗНАНИЙ

ЦИАН

Содержание

Введение 3

Недвижимость НКО: данные статистики 4

Управление недвижимостью 6

Аренда 9

Льготная и безвозмездная аренда ... 9

Коммерческая аренда ... 13

Собственность 16

Покупка недвижимости ... 18

Целевые денежные пожертвования на покупку ... 19

Дарение, пожертвования, завещание ... 20

Сложности при использовании недвижимости ... 22

Поддержка 26

Привлечение специалистов ... 26

Запрос на нефинансовую поддержку ... 29

Заключение 32

Введение

Использование недвижимости некоммерческими организациями представляет собой критически важный, но недостаточно исследованный аспект их устойчивости. Для большинства НКО наличие собственного помещения или доступ к стабильной арендованной площади определяет не только операционные возможности организации, но и её способность выполнять социальную миссию в долгосрочной перспективе.

Исследование Фонда «Друзья» в партнерстве с Цианом призвано восполнить дефицит системного понимания роли недвижимости в развитии НКО и обосновать необходимость пересмотра подходов к финансированию административных расходов как инвестиций в социальную инфраструктуру общества.

Цель исследования – выявить разные модели и подходы к управлению и использованию недвижимости в НКО, а также основные проблемы в области недвижимости и запрос на поддержку.

Вопросы исследования

- Насколько значимым для НКО является вопрос недвижимости с точки зрения реализации основной социальной функции организаций?
- Как различаются преимущества и сложности для НКО в использовании недвижимости в собственности, коммерческой или муниципальной аренде?
- В какой поддержке сегодня нуждаются НКО в области управления и использования недвижимости?

Методология и выборка

Исследование основано на данных опроса 151 НКО и 12 интервью с НКО, проведенных в сентябре – ноябре 2025 года. В опросе приняли участие НКО, работающие на уровне Москвы (29%), Санкт-Петербурга (7%) и других отдельных регионов (39%), а также ведущие деятельность на межрегиональном уровне (25%). Более половины опрошенных организаций работают по направлению «социальные услуги, помощь социально уязвимым группам населения» (60%), по четверти НКО представлены организации направления «медицинская помощь и программы развития здравоохранения» (25%) и «развитие благотворительности, волонтерства и некоммерческого сектора» (25%). В меньшей мере представлены НКО, работающие в области «образования, исследований, науки» (16%), «культуры и исторической памяти» (10%) и др. Выборка опрошенных НКО включает как крупные организации с численностью штатных сотрудников более 30 чел. (14%), так и средние организации (6-10 чел. – 16%, 11-30 чел. – 16%) и небольшие НКО с численностью сотрудников до 5 чел. (0-2 чел. – 17%, 3-5 чел. – 23%).

НКО-участники опроса пользуются помещениями на разных условиях. Чуть более половины (52%) имеют коммерческую аренду, около четверти – безвозмездную (28%). На уровне 10% среди респондентов встречается льготная аренда (11%) и наличие собственной недвижимости (11%). У 17% опрошенных НКО нет постоянного помещения, из которых 11% периодически арендуют их под конкретные мероприятия, а 6% не пользуются никакими помещениями. Площадь используемых помещений среди опрошенных НКО: до 100 кв.м. (32%), 100-499 кв.м.(25%), более 500 кв.м. (19%).

Недвижимость НКО: данные статистики

Некоммерческие организации являются полноправными участниками рынка недвижимости, более того – им доступны те формы пользования имуществом, которые для частных компаний малоприменимы – это льготная или безвозмездная аренда. Согласно данным Росстата, в 2024 году 64,9 тыс. СО НКО пользовались разными типами недвижимости, совокупная площадь которой составила практически 30 млн кв.м.

Однако наличие помещения во многом остается привилегией для НКО. Цифры Росстата показывают, что 53% СО НКО не имеют какого-либо рабочего пространства, что косвенно отражает их ограниченные возможности для развития *(рис. 1)*. Среди тех 47% СО НКО, которые пользуются тем или иным помещением, наиболее распространенной формой является безвозмездная государственная и муниципальная аренда (26% от тех, кто пользуется каким-либо помещением) и коммерческая аренда помещений, находящихся в частной собственности (28%). При этом по объему площадей коммерческая аренда частной собственности является единственной формой пользования помещениями, которая демонстрирует стремительный рост популярности среди НКО – с 2022 года эти площади выросли с 6,5 до 8,4 млн кв.м., то есть в 1,3 раза *(рис. 2)*.

Частная собственность, находящаяся во владении коммерческих компаний, НКО и физических лиц, играет важную роль не только на рынке коммерческой аренды, но и в качестве безвозмездной имущественной поддержки для СО НКО. От частных владельцев недвижимости СО НКО совокупно получают больший объем бесплатных площадей, чем от государственных или муниципальных стейкхолдеров *(рис. 2)*.

Что касается собственности СО НКО, то данные Росстата указывают на высокую степень имущественного расслоения – 3% СО НКО имеют в собственности 30% всех используемых площадей. В среднем, на каждую СО НКО – собственника помещений – приходится 2025 кв.м. Такое расслоение формируется в том числе за счет всероссийских организаций, продолживших работу после распада СССР и получивших объекты недвижимого имущества в собственность.

Данные статистики в целом показывают наличие разных моделей и подходов в использовании недвижимости среди НКО. В следующих разделах на данных интервью и опроса будет показано, как НКО подходят к вопросу управления недвижимостью и в чем состоит специфика аренды и собственности для НКО, в особенности в контексте их социальной миссии.

30 млн кв. м

совокупная площадь всех помещений СО НКО по РФ

64,9 тыс. или **47% СО НКО–**

пользуются помещениями для работы

53%

не пользуются помещениями

Росстат, 2024

Рис. 1. Число СО НКО по типу используемого помещения (Минэкономразвития РФ, Росстат, 2024)

Рис. 2. Площадь используемых помещений СО НКО Разных типов, тыс. кв. м. (Минэкономразвития РФ, Росстат, 2024)

Управление недвижимостью

Вопросы управления недвижимостью в НКО, как правило, входят в обязанности административного или операционного директора. Если у организации несколько объектов и в особенности если есть собственная недвижимость, то в штате НКО появляются отдельные штатные единицы – инженеры и другие технические сотрудники. В арендуемых помещениях вопросы контроля и обслуживания входят в обязанности администраторов или руководителей проектов, реализация которых осуществляется на той или иной площади. Функциональное использование помещений в большинстве случаев административное: 82% опрошенных НКО используют их под офис, 66% – для хранения вещей *(рис. 3)*.

82%
используют помещение под офис

48%
тратят на содержание недвижимости до 10% годового бюджета

46%
имеют целевые пожертвования на оплату расходов на недвижимость

47%
для текущих задач не хватает помещений

Опрос НКО, 2025

Две трети (65%) проводят в своих помещениях мероприятия для благополучателей, включая оказание услуг, чуть менее половины (46%) – для проведения мероприятий для сотрудников. Реже остальных встречаются кейсы использования помещений для организации сопровождаемого проживания или временного размещения благополучателей (18%), для ведения производственной деятельности (10%), например, в инклюзивных мастерских.

Рис. 3. Цели использования помещений НКО

Расходы на содержание недвижимости – это та часть административных расходов НКО, которую они всегда стараются оптимизировать и могут вводить специальные правила по поддержанию доли таких расходов не выше определенного уровня в рамках годового бюджета. По данным опроса, расходы на содержание недвижимости нельзя назвать критичными в общем бюджете организаций. Для практически половины опрошенных НКО (48%) совокупные расходы на недвижимость составляют до 10% годового бюджета. В редких случаях – для десятой части НКО (9%) – они составляют от 30% годового бюджета *(рис. 4)*. Однако для тех НКО, которые не пользуются никакими помещениями, именно их высокая стоимость является основным барьером (60%).

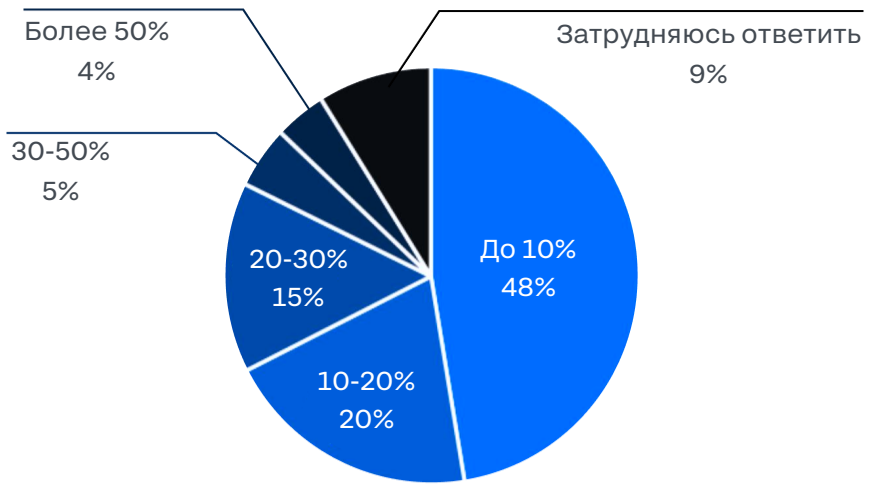


Рис. 4. Доля годового бюджета организации на все расходы, связанные с недвижимостью, за исключением покупок и капитального ремонта

Практически половина опрошенных НКО (46%) имеет опыт принятия целевых пожертвований от доноров на оплату расходов, связанных с недвижимостью *(рис. 5)*. Это включает и оплату аренды помещений (29%), коммунальных услуг (23%), ремонта или благоустройства помещений (21%), покупку или ремонт мебели (18%), покрытие иных расходов на обслуживание помещений (9%). В исключительно редких случаях доноры целевым образом финансируют оплату страхования (1%) и налога на имущество (1%).

Рис. 5. Категории расходов НКО, связанных с использованием имущества, которые доноры финансируют целевым образом

Практически половина опрошенных НКО (47%) утверждает, что имеющихся помещений недостаточно для текущей работы, примерно столько же (44%) говорит о том, что помещения ограничивают их в развитии *(рис. 6)*. Такие данные наилучшим образом отражают, как «стены» могут предопределять и влиять на работу НКО и реализацию их социальной миссии.

> *«Если смотреть на то, что у нас есть, то мы, разумеется, думаем, что условия могли бы быть лучше. Ну, по-честному, конечно, мы все равно пляшем от того, что есть, и не все условия, которые в этом здании есть, они на самом деле супер-адекватны».* (Респондент 4)

Рис. 6. Влияние помещений на работу НКО

ДЕТСКИЕ ДЕРЕВНИ SOS

Трансформация подхода к работе с недвижимостью: кейс благотворительной организации «Детские деревни SOS»

Благотворительная организация «Детские деревни SOS» управляет масштабной инфраструктурой: около 130 объектов недвижимости в 12 регионах России, находящихся как в собственности, так и в аренде. Принятие в 2014 году Постановления Правительства РФ № 481 о деятельности организаций для детей-сирот запустило масштабную реформу сиротских учреждений по модели семейного устройства — той самой, которую годами практиковали «Детские деревни SOS».

Изначально организация строила собственные детские деревни — комплексы из 12-16 домов, где проживали мамы-воспитатели, являвшиеся сотрудниками организации. Последняя деревня была достроена в 2014 году. Такая модель требовала значительных капитальных вложений и формировала дорогостоящие, труднореализуемые активы в собственности организации.

Когда государственная политика сместилась в сторону профилактики социального сиротства и укрепления кровных семей, «Детские деревни SOS» пересмотрели свою стратегию. Сегодня основной фокус — проекты укрепления семьи, поддержка приемных семей и молодых людей с опытом сиротства. SOS-мамы в Детских деревнях SOS переквалифицировались из сотрудников в приемных родителей (теперь гораздо больше приемных родителей, семейных пар), а сами Детские деревни SOS используются все чаще для наиболее сложных случаев: размещения приемных семей с детьми с серьезными проблемами здоровья, семей, которые взяли на воспитание большие группы братьев и сестер (это очень актуально, так как сейчас не допускается разлучение сиблингов, и такие дети часто “зависают” в учреждениях, потому что не все приемные родители готовы взять сразу несколько детей), временного размещения детей на период стабилизации кровной семьи, временное кризисное размещение семьи на период, когда семье просто негде жить.

Эта трансформация кардинально изменила подход организации к недвижимости. От строительства новых “деревень” отказались. При выходе в новые регионы организация теперь арендует офисные помещения площадью около 100 кв.м. для работы команды специалистов, оказывающих поддержку кровным и приемным семьям. Такой подход делает организацию мобильнее и позволяет направлять больше ресурсов на программную деятельность, оптимизируя использование имеющейся недвижимости под наиболее востребованные направления работы.

Аренда

Аренда недвижимости является основным способом использования помещений для работы НКО. Согласно данным Росстата, 40% СО НКО пользуются помещением в формате коммерческой или льготной, безвозмездной аренды. Эти три типа условий аренды связаны со специфическими преимуществами и ограничениями использования, которые НКО учитывают при выборе наиболее подходящих площадей для ведения работы.

54 тыс. или 40% СО НКО
используют коммерческие, льготные или безвозмездные арендные помещения для работы

20 млн кв.м
площадь всех арендуемых помещений

67%
площади всех помещений СО НКО находится в аренде

Росстат, 2024

Льготная и безвозмездная аренда

35 тыс. или 26% СО НКО
используют льготные или безвозмездные арендные помещения для работы

11 млн кв.м
площадь таких помещений НКО

39%
площади всех помещений СО НКО находится в льготной или безвозмездной аренде

Росстат, 2024

Льготная и безвозмездная аренда является основным способом аренды помещений для работы НКО. Такую поддержку НКО могут предоставлять как органы власти разных уровней, так и бизнес *(см. рис. 1-2)*, но льготная муниципальная аренда распространена больше.

Имущественная поддержка в виде предоставления льгот или права безвозмездного использования помещений является крайне важной для устойчивой деятельности НКО и сокращения административных расходов.

Независимо от канала получения льготного или безвозмездного помещения, НКО должна не только обосновать его необходимость и социальную значимость своей деятельности, но и обладать достаточной репутацией, чтобы партнеры были уверены в ее надежности и ответственном отношении к имуществу. При таких условиях формат безвозмездного пользования становится устойчивой моделью: договоры, как правило, получают пролонгацию и дальнейшую поддержку со стороны партнеров.

Льготной и безвозмездной арендой государственных или муниципальных помещений, по данным Росстата, пользовались в 2024 году 24,2 тыс. СО НКО. Однако понятные и прозрачные каналы получения такой недвижимости скорее отсутствуют *(рис. 7)*. Результаты опроса показывают, что основной способ получения льготных или безвозмездных помещений от государства – это адресные запросы и обращения к органам власти и депутатам (65%). Лишь треть НКО получила право льготной и безвозмездной аренды через конкурсные городские или региональные процедуры (29%). Наиболее известным кейсом является конкурс Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы на предоставление СО НКО права безвозмездного пользования городскими помещениями. В других регионах такие конкурсы могут проводиться, но каких-либо требований федерального уровня о предоставлении НКО льготных или безвозмездных помещений нет. Решение о проведении таких конкурсов и их условия остаются на уровне регионов и муниципалитетов.

> *«У нас это всё на уровне переговоров. Никаких программ я не видела. Появляется проект, понимаешь, что он нужен региону, идёшь к властям, сначала договариваешься устно, потом оформляют документы. Я сама хожу на сессии депутатов, защищаю проект, и они голосуют — дать помещение или нет. Всё официально, как положено».* (Респондент 5)

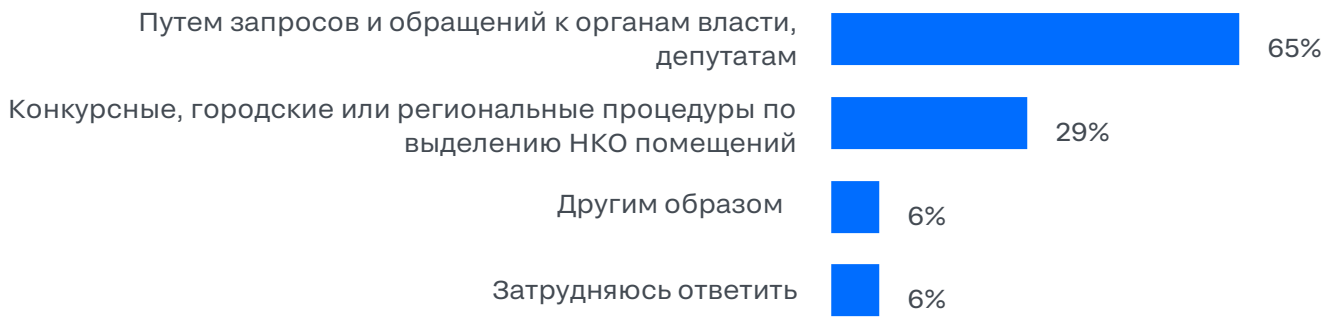


Рис. 7. Способы получения льготной муниципальной/региональной аренды

Фонд «Вера»: муниципальная аренда

Благотворительный фонд помощи хосписам «Вера» помогает неизлечимо больным людям прожить последние дни с достоинством и без боли. С 2016 года офис Фонда расположен в центре Москвы – в здании, предоставленном городом в безвозмездное пользование. Сейчас Фонд оплачивает только коммунальные услуги и мелкий текущий ремонт. Поддержка города позволила значительно повысить финансовую устойчивость Фонда: если бы аренда велась по рыночной ставке, расходы составили бы свыше 20 миллионов рублей в год – средства, которые сегодня идут на конкретную помощь благополучателям.

Офис в центре не только удобен для сотрудников, но и помогает Фонду быть максимально открытым: сюда приходят волонтеры, партнеры и благотворители, тут проходят встречи и именно отсюда начинается благотворительный марафон всероссийской акции «Дети вместо цветов». Фонд «Вера» принципиально не принимает недвижимость в дар в качестве пожертвований и не участвует в наследственных передачах. Это могло бы вызвать сложности в работе и привело бы к имиджевым потерям, так как недвижимость в собственности – это дополнительные расходы для НКО и возможные претензии со стороны законных наследников. В отличие некоторых других Фондов, у «Веры» нет необходимости в квартирах, где можно селить подопечных, проходящих лечение.

Практика Фонда показывает, что использование муниципального имущества и однозначная позиция по вопросам наследования помогают организации сохранять устойчивость без рисков для репутации.

Муниципальная аренда: кейс «Святого Белогорья против детского рака»

Общественная организация «Святое Белогорье против детского рака» из Белгородской области является одной из крупнейших некоммерческих организаций в регионе. В распоряжении «Святого Белогорья» находится более 1000 кв.м. недвижимости разного предназначения – оказание социальных услуг благополучателям, благотворительный магазин, офисное помещение и проч. Большая часть этой площади предоставлена «Святому Белогорью» муниципальными органами власти в безвозмездное пользование на длительные сроки.

Имущественная поддержка со стороны органов власти требует от НКО репутации надежного партнера, который сможет обеспечить эффективное и надлежащее управление муниципальной недвижимостью. Сегодня процесс получения муниципальных помещений отлажен. Фонд приходит к органам власти не просто с просьбой о помещении, а с готовым социально значимым проектом. На сессиях депутатов представители организации защищают каждый проект, объясняя, какую конкретную проблему региона решит новое направление работы и для решения каких задач требуется новое помещение.

«Святое Белогорье» оценивает муниципальную аренду как более выгодную и надежную по сравнению с коммерческой арендой. Несмотря на то, что муниципальные помещения требуют, как правило, больших затрат на ремонт, они предоставляются в рамках долгосрочных договоров на 10-25 лет, что позволяет более уверенно планировать развитие проектов, не опасаясь внезапного повышения арендной платы или необходимости срочного переезда. Еще более важным является то, что экономия на аренде позволяет направлять больший объем средств непосредственно на помощь подопечным.

Позитивная и надежная репутация позволяет «Святому Белогорью» и в выстраивании взаимоотношений с бизнес-партнерами. Организация привлекает их не только в качестве доноров по основному направлению работы, но и для обустройства помещений. Например, региональные мебельные фабрики предоставляют мебель бесплатно, строительные компании делают ремонт на безвозмездной основе, предприниматели оплачивают коммунальные услуги.

Опыт «Святого Белогорья» показывает: когда НКО берется за решение реальных проблем региона и демонстрирует способность привлекать ресурсы для их решения, органы власти и бизнес становятся заинтересованными партнерами и помогают решать административные вопросы в области управления недвижимостью.

Помимо государства, льготную и безвозмездную аренду может предоставлять бизнес и частные лица. По данным Росстата, в 2024 г. такими помещениями пользовались 11,5 тыс. СО НКО. Например, это ситуации, когда доноры целевым образом арендуют помещение для фонда, приобретают недвижимость под нужды организации и передают ее в безвозмездное пользование или предоставляют скидку по аренде. В этом случае, так же, как и с государственными или муниципальными помещениями, НКО чаще всего частным образом договариваются с донорами.

> *«Собственник решил продать помещение, и мы остались без рабочего пространства. На тот момент мы уже были довольно-таки большим фондом и переговорили с учредителями, которые согласились за свой счет приобрести помещение, которое соответствовало нашим требованиям. Мне дали лимит на ремонт, получили отличный офис, который создан для нас, но он не в нашей собственности, в безвозмездном пользовании».* (Респондент 2)

Переезд Фонда Хабенского в новый офис

Фонд Хабенского

Благотворительный фонд Константина Хабенского, помогающий детям и молодым взрослым с опухолями мозга, столкнулся в 2022 году с необходимостью переезда в новое помещение в связи с ростом команды до более 60 человек. Почти 10 лет Фонд сотрудничает с крупнейшим собственником бизнес-центров класса А O1 Properties, который на льготных условиях предоставляет офисное помещение для нас. Компания предложила подходящее по метражу помещение на Фабрике Станиславского — историческом здании на Таганке.

Новый офис идеально соответствует потребностям организации. Вместо единого open space появились отдельные кабинеты для каждого подразделения, что решило проблему шума и создало комфортные условия для командной работы. Однако сам процесс переезда потребовал значительных усилий и ресурсов. Дополнительно перед Фондом встал вопрос приведения офиса в соответствие с требованиями пожарной и электробезопасности. Вопросы переезда и многие вопросы организации работы офиса Фонду помогают решать компании про-боно. Ремонт помещений и установка необходимого оборудования были произведены за счет отдельного источника финансирования. При этом все подрядчики работали с Фондом на льготных условиях. В общей сложности переезд занял более 9 месяцев – команде пришлось организовывать переезд и ремонт поэтапно, совмещая его с текущей операционной деятельностью. Переезд стал не просто сменой адреса, а стратегическим решением, обеспечившим Фонду условия для устойчивого развития и привлекательность на рынке труда. Новый офис создал комфортную и безопасную среду как для сотрудников – дал возможность организовать переговорные комнаты, пространство для размещения серверов и архивов, так и для подопечных, волонтеров и врачей – появились площади для проведения рабочих встреч и камерных мероприятий.

Несмотря на то, что льготная и безвозмездная аренда дает НКО важное преимущество – низкую стоимость пользования помещением, она сопровождается, как правило, необходимостью проведения ремонта.

НКО часто получают льготные и бесплатные помещения в плохом состоянии, без исправно работающих коммуникаций, с поврежденной инфраструктурой и т.д. В ряде случаев организации отказываются от предлагаемого объекта из-за чрезмерно высоких затрат на приведение его в пригодное для работы состояние. Но это исключительные случаи – обычно НКО соглашаются на льготную или безвозмездную аренду и проводят ремонт таких помещений за свой счет или при поддержке доноров. Прямых обязательств по ремонту, как правило, нет *(рис. 8)*. Только 19% опрошенных НКО, пользующихся льготной и безвозмездной арендой, сообщили, что у них было такое обязательство при получении помещения, у двух третей опрошенных НКО никаких обязательств не было (60%).

Рис. 8. Нефинансовые обязательства или иные условия использования льготного помещения

Реконструкция исторического здания Фондом «Обнаженные сердца» для открытия Центра поддержки семьи

Фонд «Обнаженные сердца» — благотворительная организация, помогающая людям с аутизмом и другими нарушениями в развитии. В 2019 году Фонд получил в безвозмездное пользование в центре Москвы историческое здание – объект культурного наследия – с прилегающей территорией.

Здание было в неудовлетворительном состоянии, и в течение последующих 7 лет Фонд проводил комплексные работы по сохранению и приспособлению зданий. Работы выполнялись по проекту, согласованному с Департаментом культурного наследия города Москвы, при участии лицензированных проектных и подрядных организаций. Финансирование реставрационных и ремонтных работ осуществлялось за счет субсидии города и средств самого Фонда. Наиболее сложным в этой работе было соблюдение всех требований, связанных с объектами культурного наследия.

В октябре 2025 года Фонд открыл в новом здании Центр поддержки семьи «Обнаженные сердца». Это вторая площадка Фонда, первый Центр поддержки семьи работает в Нижнем Новгороде с 2011 года. В центре в Москве проводятся бесплатные программы ранней помощи детям с аутизмом и другими нарушениями развития, поддержка семей, воспитывающих таких детей, а также обучение и стажировки для специалистов из разных регионов России и стран СНГ.

Проект одновременно сохранил ценность памятника архитектуры и сделал его функциональным для современного социального использования, что иллюстрирует возможность бережного сочетания реставрации и инклюзивной адаптации.
Опыт Фонда «Обнаженные сердца» показывает важность профессионального сопровождения и четкой проектной подготовки, благодаря которым удалось превратить устаревший памятник архитектуры в современную площадку, расширившую возможности помощи детям и семьям.

Коммерческая аренда

НКО активно представлены на рынке коммерческой аренды наравне с бизнесом, арендуя помещения на рыночных условиях. Такой подход дает свободу в выборе расположения и типа недвижимости, однако требует серьезных финансовых затрат и времени на поиск. Организации обращаются к коммерческой аренде, когда льготные или безвозмездные варианты либо недоступны, либо сопряжены со значительными издержками, в т.ч. на ремонт, а собственной недвижимости у НКО нет.

При выходе на коммерческий рынок аренды НКО используют те же инструменты поиска, что и обычные арендаторы: общедоступные площадки-агрегаторы объявлений, услуги риэлторов, личные связи.

18,9 тыс. или 13% СО НКО
используют коммерческую аренду

8,4 млн кв.м
площадь таких помещений СО НКО

28%
площадь всех помещение СО НКО находится в коммерческой аренде

в 1,3 раза
вырос объем площадей коммерческой аренды СО НКО с 2022 года

Росстат, 2024

Наиболее важные критерии выбора для коммерческой аренды у НКО такие же, как и большинства других арендаторов *(рис. 9)* – расположение и транспортная доступность (89%), стоимость аренды (80%), состояние помещения (54%), площадь и планировка (48%). Однако помимо этих требований у отдельных категорий НКО, работающих, в первую очередь, с людьми с инвалидностью, могут быть специфические требования к доступности, необходимость отдельных входов, потребность в адаптации помещений под работу с особыми группами и др. Такие условия значимо сужают выбор и усложняют процесс переговоров с арендодателем.

Рис. 9. Критерии выбора коммерческой недвижимости в аренду

Несмотря на максимально широкий выбор объектов, доступных для коммерческой аренды, для НКО – вопрос цены является принципиальным. Для коммерческой аренды НКО, безусловно, требуется наличие устойчивой финансовой модели, позволяющей участие в долгосрочных договорных отношениях с ежемесячной оплатой административных расходов. Многие крупнейшие фонды решают этот вопрос за счет доходов по депозитам. Это позволяет рассчитать предсказуемый финансовый план организации и не использовать напрямую пожертвования, а лишь доход от них через использование банковских инструментов. Второй распространенный источник финансирования расходов на аренду помещения – это процент на административные нужды, которые можно заложить в грантовых проектах или проектах, реализуемых при поддержке корпоративных доноров.

«Наш резерв хранится в депозитах. Мы решили, что именно из этого источника будем финансировать аренду. Плюс бизнес весь, как правило, предоставляет средства с учётом наших расходов на административно-хозяйственные нужды. Мы, собственно, где-то 10–15% совершенно спокойно всегда закладываем». (Респондент 2)

«В коммерцию с нашим запросом идти, конечно, бесполезно, потому что стоить будет очень-очень больших денег, поэтому, собственно, мы работаем в арендованном коммерческом жилье в очень ограниченных масштабах, в масштабах ограниченных проектов». (Респондент 4)

«Сейчас мы тратим деньги на аренду склада. Если нам кто-то подарит склад, и нам не надо будет тратить на это деньги, мы будем очень рады. Купить склад мы пока не можем, потому что нам нужно где-то больше тысячи метров в черте города. Это просто дорого». (Респондент 9)

Половина НКО, арендующих коммерческие помещения (51%), пыталась договориться с собственником о скидке, но получила отказ. В трети случаев (35%) удалось снизить стоимость. Лишь в единичных случаях (3%) НКО отмечают, что арендодатель сам предложил им особые условия *(рис. 10)*. Такие цифры показывают, что рынок недвижимости рассматривает НКО как обычных участников, и вопрос цены регулируется скорее на уровне личных отношений и ценностей собственников.

Рис. 10. Пытались ли НКО договориться о льготах при коммерческой аренде

На рынке коммерческой недвижимости НКО арендую не только офисы, но и складские помещения и квартиры для сопровождаемого или временного проживания благополучателей *(см. рис. 3)*. И если в первых двух случаях НКО выстраивают отношения на уровне B2B, то в случае с квартирами взаимодействие идет с отдельными физическими лицами. Аренда квартир для благополучателей НКО – это отдельная категория арендного помещения, где помимо «человеческих» факторов (отношений благополучателей с соседями и друг с другом) возникает много технических критериев выбора. Они сильно усложняют сам процесс подбора жилья, например, многокомнатных квартир с подходящим для благополучателей ремонтом и условиями доступной среды (см. раздел «Сложности при работе с недвижимостью»).

Как Фонд «Дом с маяком» арендует квартиры для сопровождаемого проживания

Дом с маяком

Детский хоспис «Дом с маяком» помогает тяжелобольным детям и молодым взрослым до 30 лет, в том числе развивает направление сопровождаемого проживания для молодых взрослых с тяжелыми заболеваниями. Сегодня у «Дома с маяком» несколько квартир – одна получена по завещанию, одна предоставлена городом, несколько арендуются на открытом рынке. Все помещения тщательно подбираются с учетом доступности среды: ширины дверных проемов, наличия пандусов, планировки, позволяющей комфортно передвигаться людям на колясках.

«Дом с маяком» оборудовал квартиры для пациентов, которые раньше жили в интернатах или оказались в тяжёлой жизненной ситуации. Рядом с ними постоянно находятся сопровождающие, они помогают ребятам в быту, в поездках по городу и путешествиях.

Также в одной из квартир «Дом с маяком» развивает проект тренировочного проживания. Главная цель – дать возможность человеку пожить самостоятельно, без родителей, научить его контролировать свою жизнь.

Опыт «Дома с маяком» показывает, что найти на рынке жилье, отвечающее требованиям доступной среды, достаточно сложно и возможно только в ручном режиме. Если при поиске обычной квартиры достаточно взглянуть на фотографию, чтобы в целом понять, стоит дальше изучать вариант или нет, то для хосписа стандартных фотографий недостаточно – по ним сложно понять соответствие жилью задачам доступности. Типичная ситуация: пандус установлен на входе в подъезд, но перед лифтом есть три ступеньки. Или пандус есть, но его уклон не подходит для тяжелых электроколясок, на которых передвигаются молодые взрослые пациенты. Многие современные дома формально считаются доступными, но на практике не подходят для проживания людей с серьезными ограничениями мобильности.

Даже когда подходящая по параметрам квартира найдена, хоспис сталкивается с предубеждениями собственников. Многие опасаются износа полов от колясок, негативной реакции соседей или просто из страха перед людьми с инвалидностью. Команда «Дома с маяком» старается развеивать эти опасения: договаривается о разумных правилах, приемлемых для двух сторон, подробно объясняет специфику проживания.

В рамках проекта по сопровождаемому проживанию «Дом с маяком» смог создать устойчивые и безопасные практики проживания. Для хосписа эти квартиры – не просто недвижимость, а часть системы поддержки. Она помогает молодым взрослым учиться самостоятельности и чувствовать себя дома. Каждая новая квартира – это возможность для еще одного молодого человека покинуть интернат или начать самостоятельную жизнь.

Собственность

Наличие недвижимости в собственности НКО распространено мало – всего 3% организаций имеют такие площади. Результаты опроса НКО показывают *(рис. 11)*, что чаще всего недвижимость приобретается за счет собственных средств (41%) или целевого финансирования (35%), а также принимается в качестве дарения или по завещанию (29%).

4,5 тыс. или 3% СО НКО

имеют недвижимость в собственности

9,1 млн кв.м

площадь помещений в собственности СО НКО

Росстат, 2024

Рис. 11. Каналы приобретения недвижимости в собственность

Приобретение недвижимости в собственность организации влечет за собой не только возможности экономии на арендной плате и создание среды «под себя и для себя», но и обязательства по имуществу другого уровня – юридическую ответственность по соблюдению всех правил и норм пользования имуществом для юридических лиц, обязательства по оплате налога на имущество, страховые риски и проч. Более того, наличие недвижимости в собственности ставит перед организациями вопрос о ее ликвидности. Кейсы изученных организаций показывают, что не вся недвижимость рассматривается НКО как «безусловное благо».

В отдельных кейсах опрошенные НКО говорят о том, что их объекты, находящиеся в сельской местности или приобретенные под очень специфические задачи, продать может быть крайне сложно. Такая недвижимость в результате становится не столько ликвидным активом, сколько объективным пассивом, который требует затрат на обслуживание и который организация вынуждена учитывать в планировании будущей работы.

> *«Я иногда слышу истории, когда люди не рассчитывают свои силы. Думают о том, что пришедшее к ним помещение сразу не требует дополнительных финансовых вложений. Но это не так».* (Респондент 6)

> *«В своем жилье мы можем сломать все стены, которые не нужны, расширить все проемы, везде сделать те материалы, которые нам нужны... В этом плане приоритет, конечно, собственность».* (Респондент 9)

Отдельно стоит сказать о налоге на имущество. Этот налог является региональным, то есть его размер варьируется от региона к региону, но не может превышать 2,2% согласно Налоговому кодексу РФ. Как показывают результаты опроса, половина (49%) НКО-собственников недвижимости не знают о наличии в их регионе льготы по налогу на недвижимость, 29% уверены, что таких льгот нет, и лишь 10% пользуются такой льготой.

«В одном регионе мы добились того, чтобы не выплачивать налог на имущество, и компенсация возвращается к нам после уплаты. А в другом эту норму не приняли, и, соответственно, нам приходится платить за два помещения имущественный налог. Было бы здорово, чтобы это было регулировано на федеральном уровне. Я считаю, что здесь должно быть льготное налогообложение, потому что эти объекты работают конкретно на социально ориентированные проекты». (Респондент 6)

Покупка недвижимости

Вопрос приобретения собственной недвижимости для НКО – это прямой признак масштабной и финансово устойчивой деятельности. Когда, с одной стороны, арендуемых помещений критически не хватает или они не подходят под нужды организации, и, с другой, есть возможность их приобрести в собственность, многие НКО выбирают такой путь.

Покупка за счет собственных средств НКО предполагает использование накопленных финансовых резервов организации – формируемой много лет финансовой подушки, в том числе пополняемой за счет доходов по депозитам.

При покупке недвижимости НКО сталкиваются с похожими сложностями, как и в ситуации аренды – поиск подходящего помещения становится основной проблемой, которую в отдельных кейсах могут усугублять ценностные и социальные установки собственников и соседей. Специфические для покупки сложности – это оценка недвижимости, проверка помещения и документов о собственности. Однако респонденты не воспринимают эти сложности как критичные, скорее, это технические вопросы, которые необходимо решить для осуществления сделки купли-продажи.

> *«Нам не продали квартиру – у нас был благотворитель, который был готов нам помочь крупной суммой с покупкой квартиры. Мы нашли подходящую, потому что у нас есть определенные критерии, по которым мы готовы рассматривать квартиру, но нам не продали собственники квартиры, потому что соседи и друзья не хотели, чтобы рядом жили люди с инвалидностью».* (Респондент 9)

Как Ночлежка обрела свой дом в Москве

НОЧЛЕЖКА

Благотворительная организация «Ночлежка», помогающая бездомным людям в Петербурге и Москве, столкнулась в 2021 году с неожиданной сложностью в области недвижимости. Арендуемое помещение приюта в Москве, в ремонт и обустройство которого организация вложила значительные средства, решил продать собственник. Перед Ночлежкой встал выбор: потерять налаженную инфраструктуру помощи в столице или найти способ сохранить проект.

Решение пришлось принимать быстро. Организация использовала накопленную финансовую подушку безопасности, которую годами формировала для обеспечения устойчивости работы.

Покупка здания стала стратегическим решением, которое превратило эти расходы в инвестицию в будущее. Собственное помещение позволило Ночлежке получить независимость от решений арендодателей, что критически важно для непрерывной работы приюта. Во-вторых, исчезла необходимость ежемесячных платежей за аренду, которая была существенной статьей расходов. В-третьих, недвижимость стала активом организации, который с 2021 года значительно вырос в цене.

Для Ночлежки владение собственным помещением – это не просто вопрос экономии или удобства. Это фундамент долгосрочной работы с людьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации. Когда организация уверена в своей инфраструктуре, она может сосредоточиться на главном – помощи тем, кто в ней нуждается, развитии программ реабилитации и расширении охвата благополучателей.

Целевые денежные пожертвования на покупку

Покупка недвижимости за счет целевых пожертвований доноров – второй канал приобретения собственных помещений. Причем такие доноры, как правило, крупные – или частные меценаты, или бизнес. Массовые частные пожертвования если и используются, то лишь в качестве дополнительного источника финансирования. В ходе интервью НКО отмечали, что открытие сбора на покупку недвижимости для своих уставных целей, то есть для целей оказания помощи нуждающимся, они видят как задачу мало выполнимую и с высоким репутационным риском.

> *«Сборы открывать мы тоже считаем не совсем корректно – условно собирать 30 млн на квартиру в Москве, но как-то не очень гуманно как будто».* (Респондент 9)

Особенно часто целевые пожертвования встречаются в случае строительства новых отдельных крупных социальных объектов – медицинских центров, центров оказания социальных услуг, домов для проживания благополучателей и т.д. В этом случае НКО фактически защищают перед донорами стратегию развития организации с обоснованием, какой социальный импакт привнесет строительство такого объекта.

Фандрайзинг на строительство: опыт Фонда “Виктория”

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ДЕТСКИЙ ФОНД ВИКТОРИЯ

В 2013 году Фонд “Виктория” запустил проект строительства детской деревни в Армавире Краснодарского края. Земельный участок находился в собственности фонда с 2008 года по договору пожертвования.

Строительство комплекса из 14 домов, социально-образовательного центра и технических зданий заняло 2,5 года.

Владение имущественным комплексом наложило на Фонд высокие эксплуатационные расходы. Ежегодное содержание объектов, реализация программ и оплата труда специалистов составляет около 30 млн руб. Сюда входят коммунальные платежи, обслуживание инженерных коммуникаций, зарплаты педагогов, проведение мероприятий. Особую сложность представляет содержание инженерных сетей — все коммуникации находятся в собственности Фонда, что создает дополнительную финансовую нагрузку. С точки зрения фандрайзинга это “неликвидный актив”: собирать средства на ремонт коммуникаций, охрану или текущий ремонт крайне сложно.

Серьезным вызовом стало налогообложение жилого имущества. Для Фонда Виктория, использующего дома исключительно в благотворительных целях и предоставляющего их безвозмездно приемным семьям, ежегодный налог мог составить 10 млн руб. — треть бюджета всего проекта.

Фонд инициировал переговоры с Правительством Краснодарского края о получении налоговой льготы. Фонд подготовил обширный пакет документов, подтверждающих социальную значимость проекта, и рассчитал стоимость услуг, которые бесплатно предоставляет жителям края — занятия с логопедами, дефектологами, психологами, нейропсихологами, арт-терапевтами. Аргументация строилась на том, что Край экономит бюджетные средства благодаря деятельности Фонда.

В результате переговоров Фонд Виктория получил региональную налоговую льготу в размере 99% на три года. Фонд ежегодно отчитывается перед Министерством финансов Краснодарского края о заселенности домов и реализации программ, и рассчитывает продлить действие льготы после истечения трехлетнего срока.

Фандрайзинг на строительство велся по нескольким направлениям. Основной поток финансирования обеспечивал учредитель фонда и дружественные бизнес-компании. Средства поступали как на уставную деятельность, так и в виде целевых пожертвований. По завершении строительства местный бизнес также начал оказывать поддержку деревне в виде товаров - мебели, техники, посуды, продуктов питания.

Дарение, пожертвования, завещание

Третий способ приобретения недвижимости – получение ее в качестве дарения, пожертвования или по завещанию. Каждая из этих форм влечет за собой разные налоговые и иные юридические последствия. Это касается не только налога на имущество, но и, при определенных обстоятельствах, налога на добавленную стоимость и налога на прибыль.

	Дарение	Пожертвование	Завещание
Условия использования	не может включать каких-либо условий по использованию подаренного имущества	получатель обязан использовать имущество строго в соответствии с общественно-полезной целью, указанной в договоре	как правило без условий, но может быть оформлено в виде «завещательного возложения» с условиями для наследника
Налоги	НДС, налог на имущество	налог на имущество	налог на имущество

Все эти три способа получения НКО недвижимости сегодня мало распространены. Лишь в единичных случаях благотворительные фонды публикуют в своих фандрайзинговых презентациях или на сайте информацию о том, что принимают недвижимость в качестве дарения, пожертвования или по завещанию – это Фонд «Подари жизнь», Фонд «Дом с маяком» и Фонд им. Примакова Е.М. Причиной низкой распространенности таких способов получения недвижимости среди НКО является сложность заключаемой сделки как с юридической, так и с этической точки зрения, в особенности в контексте завещания.

Те НКО, которые сталкивались со случаями завещаний, высказывают однозначную позицию – вступление в наследство может быть только в том случае, если оно не сопровождается судебными разбирательствами с родственниками. В противном случае репутационные риски для НКО крайне высоки, и они не будут вступать в право наследования. Более того, опрошенные НКО не готовы быть наследниками по любому виду недвижимости – организация всегда оценивает применимость полученного имущества для целей организации, административную нагрузку по его содержанию, ликвидность и проч.

> *«Мы оставляем за собой право отказаться от наследства, потому что, может быть, допустим, нам предлагают в наследство земельные участки. Говорим, подождите, а как содержать земельный участок, а если это сельхозназначение – траву косить, от насекомых обрабатывать. А если мы его не сможем продать или будем продавать долго? И мы просто в некоторых ситуациях объясняем, что если вы хотите поддержать фонд, пожалуйста, продайте, и распорядитесь вырученными средствами так, как считаете нужным. Но принять на себя именно имущество, потому что вся ответственность будет на нас, мы может и не сможем».* (Респондент 2)

Фонд «Друзья»: дарение недвижимости как источник формирования ФЦК

Благотворительный фонд «Друзья» работает с 2015 года с целью развития профессиональной благотворительности в России. Основная идея Фонда, в том, что НКО и социальные проекты могут быть не менее профессиональными, системными и эффективными, чем бизнес. Около 2000 благотворительных организаций со всей страны получают поддержку Фонда, и более 100 филантропов входят в сообщество его попечителей.

В 2025 году в адрес Фонда поступило дарение в виде недвижимости – жилого дома в ближайшем Подмосковье и земельного участка. После завершения сделки и составления всех необходимых документов Фонд встал перед вопросом – что делать с полученным объектом, стоит ли его использовать для нужд Фонда или продавать? Как эффективно использовать вырученные средства в случае продажи? В связи с отдаленным расположением объекта и административной, финансовой нагрузкой по его содержанию решение было принято в пользу продажи. На текущий момент Фонд ищет покупателя, полученный доход будет инвестирован в создание собственного фонда целевого капитала, который повысит финансовую устойчивость работы Фонда «Друзья».

Проект «Амбулаторные квартиры» Фонда Подари жизнь

Фонд «Подари жизнь» реализует проект «Амбулаторные квартиры», который позволяет детям с онкогематологическими заболеваниями и их родителям из регионов бесплатно жить в квартире в Москве рядом с клиникой во время амбулаторного этапа лечения.

В настоящее время Фонд арендует 40 квартир в Москве, преимущественно трехкомнатные, где одновременно могут проживать три семьи. Кроме того, в собственности дочернего Фонда «Новая жизнь» находится несколько квартир, которые были получены по завещанию от физических лиц и используются исключительно для целей «амбулаторного проекта». Каждая такая квартира позволяет экономить от 40 до 100 тысяч рублей ежемесячно на аренде, что дает возможность направить эти средства на лечение детей. Недвижимость, полученная по завещанию в других регионах России, где Фонд не ведет деятельность, продается, а вырученные средства направляются в фонд целевого капитала для обеспечения работы строящегося пансионата «Измалково» в усадьбе Самариных в поселке Переделкино, который ежегодно сможет принимать до 1175 семей.

При работе с наследством Фонд придерживается четкой этической позиции. Если есть возможность общения с завещателем при жизни, представители Фонда всегда предупреждают: наследование не должно становиться инструментом решения внутрисемейных проблем. В конфликтных ситуациях между наследниками Фонд предпочитает отказаться от вступления в право наследования, даже если это противоречит воле завещателя. Репутация Фонда важнее материальной выгоды от имущества.

Юридическое сопровождение наследственных дел осуществляется на безвозмездной основе адвокатским бюро «Бартолиус», которое является давним благотворителем Фонда. Это существенно снижает административную нагрузку и позволяет профессионально решать вопросы, не относящиеся к основной деятельности организации.

По мере развития культуры благотворительности в России и формирования класса людей, владеющих собственностью и задумывающихся о ее судьбе, тема наследования в пользу благотворительных организаций постепенно выходит из тени. Фонд готов к работе с этим инструментом, сохраняя при этом высокие этические стандарты и прозрачность использования полученного имущества.

Сложности при использовании недвижимости

В процессе работы с недвижимостью НКО сталкиваются со многими сложностями *(рис. 12)*. Самая базовая – это поиск. Две трети опрошенных НКО (67%) говорят, что им сложно найти для себя подходящее помещение. Эта проблема касается не только цены аренды, но и специфических требований НКО к рабочему пространству – наличия доступной среды, отдельных кабинетов, звукоизоляции, видов разрешенного использования (в случае земельных участков) и проч.

- **67%** поиск подходящих помещений
- **46%** высокие расходы на ремонт при заезде в новое помещение
- **35%** адаптация под нужды благополучателей

Опрос НКО, 2025

> *«Первая сложность – это, наверное, какой-то уровень отношения у общества и какие-то страхи, которые так или иначе связаны с благотворительными организациями. В связи с этим, мне кажется, что поиск жилья, поиск недвижимости для НКО – это процесс, который занимает чуть больше времени. Чуть, я тут, наверное, скромничаю, сильно больше времени, чем для физлица, и в этом плане, ну, короче, эта проблема есть».* (Респондент 4)

Наиболее сложным для НКО является поиск жилой недвижимости для аренды под проекты сопровождаемого или временного проживания благополучателей. Нетипичные запросы НКО при поиске арендных квартир значимо сужают круг доступных вариантов:

- По результатам опроса, каждая пятая НКО (22%) сталкивается с конфликтами с соседями в многоквартирных домах. НКО приходится убеждать владельцев квартир, что люди с инвалидностью или другие категории благополучателей не смогут заразить жильцов и не нанесут ущерб квартире. В ряде случаев необходимы долгие переговоры, даже когда НКО гарантирует компенсацию любого возможного ущерба или предоставляет другие гарантии.

> *«Мы ищем квартиры на открытом рынке и не просим скидок, но часто сталкиваемся с отказами: владельцы и соседи боятся, что в жилье будут приезжать люди на колясках или что коляски повредят полы, хотя мы всегда готовы прописать в договоре ответственность за любые повреждения. Дополнительная сложность – это доступность: дверные проемы часто слишком узкие, а подъезды и пандусы не подходят для электроколясок из-за ступенек, уклонов или неправильной конструкции».* (Респондент 9)

- Дефицит многокомнатных квартир, в которых можно разместить несколько отдельных семей. Арендодатели часто не готовы к такой схеме использования, воспринимая ее как коммунальное проживание с постоянной сменой жильцов.

> *«Мы в основном арендуем трёхкомнатные квартиры для того, чтобы там могло жить три семьи... Не все готовы идти на эту схему, что у вас, по сути, получится коммуналка, плюс часто меняющиеся постояльцы».* (Респондент 1)

- Несоответствие планировки требованиям доступности и неприспособленный доступ в квартиры: недостаточная ширина дверных проемов для инвалидных колясок, отсутствие нужной планировки комнат, подъезды без пандусов, многоступенчатые входы и др.

- Старый ремонт, аллергенные материалы: дополнительные источники загрязнения, пыли и иные риски для благополучателей НКО с тяжелыми заболеваниями.

Как РусДог ищет землю для нового приюта: вызовы земельного законодательства

РУСДОГ

Общественная организация защиты животных «РусДог» уже 10 лет работает в подмосковном приюте нового типа, где животные живут в условиях, максимально приближенных к домашним. Находясь всего в 8 километрах от МКАД на арендованных 24 сотках в промышленной зоне, организация столкнулась с необходимостью расширения и планирует амбициозный проект — создание кросс-секторального благотворительного центра площадью от 8 гектаров.

Поиск подходящего участка превратился в многолетний квест, осложненный особенностями российского земельного законодательства. Главная проблема заключается в том, что вид разрешенного использования «приют для бездомных животных» появился только в 2018 году. До этого момента приюты существовали в правовой «серой зоне», размещаясь на землях сельскохозяйственного назначения, в промышленных зонах или на участках под личное подсобное хозяйство. Даже сейчас, спустя несколько лет после введения соответствующего ВРИ, найти землю с уже разрешенным использованием под приют практически невозможно.

Особую сложность представляет комплексный характер запланированного проекта. РусДог планирует создать не просто приют, а многофункциональное пространство, включающее содержание сельскохозяйственных животных, глэмпинг для гостей приюта, агрокультурные проекты, ремесленные мастерские и экотропы. Каждый вид деятельности требует своего вида разрешенного использования земли. Одним из возможных решений РусДог видит найти участок с потенциально подходящими характеристиками, провести межевание и потратить годы на поэтапный перевод отдельных частей земли под нужные виды использования через публичные слушания и согласования.

Опыт РусДог показывает, что развитие зоозащитных организаций требует не только общественной поддержки и финансовых ресурсов, но и возможностей земельного законодательства, позволяющего осуществить комплексные и нетипичные проекты.

Рис. 12. Сложности при использовании недвижимости

Вторая категория сложностей связана с ремонтом, который требуется при заезде в новое помещение (46%), для адаптации помещения под нужды благополучателей (35%), и в целом с вопросами, связанными с поиском подрядчиков для проведения ремонтных работ (26%). Особенно часто эта проблема возникает при льготной или безвозмездной аренде муниципальных помещений (см. пункт «Льготная и безвозмездная аренда»).

> *«Росимущество показывало нам большое помещение, туда можно было бы два раза весь наш штат разместить, но ремонт там потянул бы на десятки, если не сотни миллионов. Переезжать в огромный офис, а потом искать такие деньги, только чтобы привести его в базовое состояние, — это просто экономически бессмысленно».* (Респондент 3)

> *«Мы делали полную реконструкцию здания старой школы, вложили около несколько сот миллионов, это были средства мецената. Управлять этим было непросто: за время стройки я получила второе строительное образование, каждый день на объекте, каждый день что-то новое. Отдельная история — оборудование и мебель на две тысячи квадратных метров. Мебели одной закупили на 40 млн, а сборка стоила бы еще 10 процентов. Четыре миллиона за сборку - серьезно? В итоге вооружились шуруповертами и собрали всё сами за неделю. Сэкономили —*
> *и нормально».* (Респондент 5)

Связанная с ремонтом сложность - это недостаток технической и строительной экспертизы у НКО. Организации чаще всего не обладают экспертизой для проверки строительных смет, а заложенные в плане суммы часто не сходятся с фактическими. В результате организациям приходится либо переплачивать подрядчикам, либо компенсировать разницу собственными силами.

«Самая большая сложность для нас — это сметы. Мы не знаем рынок, не знаем цены, поэтому верификация смет всегда напряжение: и проверить адекватность, и понять, хватит ли заложенных работ. Теперь помещений у фонда больше, ремонтов больше, и каждая смета — снова та же история. Подрядчиков тоже ищем сами, если помещение наше.
Проблемы, честно говоря, перманентные». (Респондент 6)

Другие категории сложностей встречаются реже, но в отдельных случаях могут иметь существенное влияние на устойчивость работы организаций.

- Сложности с пониманием и соблюдением требований безопасности (13%). НКО сталкиваются с расхождением между требованиями, предъявляемыми различными проверяющими органами. Строительные нормы требуют одних технических решений, пожарные – других, санитарные – третьих.

«Это непросто. Почему? Потому что у меня такое ощущение, что в инстанциях сами не знают, что они хотят. То есть ты каждый раз начинаешь звонить, просишь рассказать, просишь показать, каждый раз вылезает что-то новое. Каждый раз ты разматываешь какой-то клубок, и все зависит от назначения помещения, если там под медицину, это прям совсем сложно, потому что тебе лицензию получать, поэтому ты должен это изначально сделать, чтобы все было правильно».
(Респондент 5)

- Сложности с продлением договора (7%) и требование освободить помещение раньше срока (9%). В ходе интервью такие проблемы возникали как в случаях льготной или безвозмездной аренды, так и при коммерческой аренде. В ряде случаев, когда коммерческий или частный партнер компенсирует аренду, возникает дополнительный риск: донор может быть не готов продолжать компенсировать стоимость аренды, если она превышает определенный порог. В таких ситуациях НКО приходится либо отказываться от помещения, либо искать альтернативные источники финансирования арендных платежей.

«Никакой сложности с нашим помещением нет, кроме того, что мы грант каждый год продлеваем на год, то есть у нас нет уверенности, что нам в следующем году продлят, из-за этого мы не можем как-то в ремонт вложиться, потому что нас могут в любой момент лишить этого помещения». (Респондент 9)

«Мы шлем просто официальные письма, запросы, письма поддержки и говорим, пожалуйста, можно нам продлить договор. И просто сейчас ждём, а когда же всё-таки нам ответят и скажут, да, окей, вот вам новый договор на следующие 10 лет, сидите, работайте». (Респондент 3)

- Ограничения по использованию помещения (8%). Условие использования помещения только для уставных целей присутствует, как правило, во всех договорах о льготной или безвозмездной аренде, предоставляемой государством. Однако такие условия не воспринимаются в качестве проблемы. Сложности возникают в ситуациях, когда такие ограничения влияют на повседневную работу организации и повышают ее административные издержки, например, по дополнительным согласованиям ремонтных работ.

«В муниципальной аренде действуют обычные городские правила: любую перепланировку или изменения мы согласовываем с арендодателем. Даже когда перекрашивали подъезд, обсуждали это с ними, хотя он ведёт только к нам».
(Респондент 1)

Поддержка

Решение вопросов, связанных с недвижимостью, требует определенных компетенций и экспертизы, которых у НКО чаще всего недостаточно. Закрытие таких потребностей зачастую происходит за счет привлечения внешних специалистов, в т.ч. в формате про боно. В этом разделе мы рассмотрим, каких внешних специалистов НКО привлекают в контексте задач в области недвижимости и в какой поддержке нуждаются.

Привлечение специалистов

Несмотря на то, что вопросы, связанные с использованием недвижимости, не входят в спектр профессиональных компетенций сотрудников НКО, более половины опрошенных организаций (54%) решают их самостоятельно и не привлекают внешних специалистов *(рис. 13)*. Они пользуются ресурсами собственных сотрудников, чаще всего юристов, или берут на себя задачи по поиску и ремонту помещений. С одной стороны, это может указывать на разнообразие компетенций внутри организации. С другой – на дефицит доступа или ресурсов для привлечения профильных специалистов.

54%
решали все вопросы с недвижимостью самостоятельно

19%
привлекали риелторов

16%
юристов

Опрос НКО, 2025

> *«Если одно помещение можно было просто отхимчистить и почистить кондиционеры, то другое, отремонтированное больше десяти лет назад, оказалось в очень тяжёлом состоянии. Мы в итоге сами покрасили стены в белый цвет — убились, но покрасили. Помещение огромное, привлекали кого могли, но сделали сами». (Респондент 2)*

Рис. 13. Опыт привлечения внешних специалистов для решения вопросов с недвижимостью

Вторая модель предполагает привлечение внешних специалистов там, где внутренних ресурсов недостаточно и нужна экспертиза для обоснования или перепроверки тех или иных решений и идей НКО в плане недвижимости. Так, треть НКО (34%) обращаются к строительным и ремонтным бригадам, каждая пятая (19%) – к риелторам, 16% опрошенных НКО приглашают юристов, 15% – архитекторов и дизайнеров, 13% – пожарных инспекторов. Услугами нотариусов и финансовых консультантов пользовались только несколько организаций. НКО стараются ответственно и внимательно подходить к выбору привлекаемых специалистов – ищут на открытом рынке, по личным контактам, контактам учредителей, партнеров и волонтеров.

> *«Мы обычно сначала ищем среди своих волонтеров кого-то, кто хоть как-то связан с рынком недвижимости, и передаем задачу им. Иногда бросаем клич в соцсетях в надежде, что сторонники подскажут варианты, но в последнее время это почти не срабатывает. В итоге после долгих поисков находим помещение либо сами, либо с помощью волонтеров».* (Респондент 4)

Привлечение внешних специалистов важно для любых организаций, но наиболее критично при крупных операциях с недвижимостью, где цена ошибки или неоптимального решения может быть высокой для НКО – стоить организации значительных ресурсов или ограничить её работу. Речь идет как о совершении юридически «чистой» сделки, оптимизации налогов и расходов на строительные, ремонтные работы, и проч.

Кейсы долгосрочных партнерств с бизнесом, про-боно консультирующим НКО по вопросам недвижимости или оказывающим им иную поддержку в этой сфере, пока остаются редкостью. Например, как было указано выше в кейсе Фонда «Подари жизнь» все юридическое сопровождение сделок с недвижимостью про-боно осуществляет адвокатское бюро «Бартолиус». Известны также кейсы партнерств девелоперов с благотворительными организациями – STONE и «Ночлежка», группа «Самолет» и Фонд «Добрый дом», Группа «ЛСР» и ГАООРДИ.

Про-боно поддержка специалистов: кейс Фонда «Солнечный город»

Благотворительный фонд «Солнечный город» с 2007 года реализует проекты по профилактике семейного неблагополучия, поддержке семей, социальной адаптации выпускников детских домов и развивает различные формы семейного устройства. За годы работы Фонд выстроил профессиональный подход к управлению недвижимостью – как собственными объектами, так и помещениями, предоставленными партнерами.

Одно из ключевых помещений Фонда в Новосибирске – офис, который компания-партнер приобрела и отремонтировала, передав его Фонду на условиях ежегодно продлеваемой аренды на безвозмездной основе. На этапе поиска и ремонта риелторы и технические специалисты помогали Фонду про-боно в выборе помещения, оценивали состояние здания, соответствие требованиям безопасности, верифицировали сметы, корректировали перечень работ и др.

Дизайн-проект был разработан внешним дизайнером на условиях про-боно. Дизайнер помог создать вместительное пространство, где комфортно работать сотрудникам и где подопечные – подростки и молодые мамы – смогут чувствовать себя комфортно в уютных стенах офиса Фонда.

За счет профессиональной про-боно помощи и участию профильных специалистов Фонду удалось создать помещение, соответствующее его миссии, а не просто отремонтированное здание – показать, что забота и уважение к человеку начинаются с окружающей среды.

Как правило, НКО оплачивают услуги привлеченных специалистов по рыночным ставкам – так делали НКО в трети случаев (33%), когда они привлекали внешних специалистов *(рис. 14)*. Однако примерно в каждом четвертом случае, когда НКО привлекала хоть каких-то внешних специалистов, архитекторы, дизайнеры и юристы соглашались работать про-боно или на льготных условиях.

Рис. 14. Опыт привлечения специалистов на льготных или про-боно условиях для решения вопросов в области недвижимости

Запрос на нефинансовую поддержку

Запросы НКО на поддержку в сфере недвижимости носят прикладной характер и направлены на снижение рисков и неопределенности *(рис. 15)*. Несмотря на то, что у НКО имеется разнообразная недвижимость, каждая организация, даже крупная, проходит этот путь самостоятельно, опираясь на собственные возможности и знания.

При этом рынок почти не предлагает решений, ориентированных специально на НКО: нет агрегаторов льготной муниципальной или социальной недвижимости, баз помещений с доступной средой, сервисов, которые связывали бы НКО с арендодателями, готовыми сдавать помещения под социальные задачи, специализированных фильтров на общих площадках поиска недвижимости и др.

Рис. 15. Какие виды поддержки были бы наиболее полезны НКО для эффективной работы с недвижимостью

Главные потребности НКО в поддержке по работе с недвижимостью – снижение неопределенности и экономия ресурсов НКО при работе с помещениями.

Пошаговые инструкции и типовые документы (38%). Это самый востребованный запрос. НКО хотят сократить время и избежать ошибок при взаимодействии с рынком и государственными структурами. Организациям не хватает:

- готовых шаблонов и понятных алгоритмов, как действовать при каждом сценарий работы с недвижимостью (покупка, аренда, наследование), чек-листов, какие параметры нужно проверять, какие документы нужны, какие риски в каждом сценарии и др.
- инструкций на случай, «если НКО осталось без помещения, не продлили аренду и др.»
- необходимых требований к написанию технического задания на ремонт, что точно должно быть в помещении, основные требования к перепланировке, зонированию и др.

- пояснения по эксплуатации – что проверять, как часто, какие нормы обязательны.

> *«Я бы сделала гайд, как НКО может получить недвижимость – карту маршрутизации. Если вам нужен офис или помещение, то вот из каких источников вы можете его получить. Второе – всё, что касается юридических тонкостей, чтобы не попасть в просак при покупке недвижимости. На что обращать внимание, чтобы не залететь в мошенническую схему. Такой микрогайд по фокусам внимания для каждой схемы. Например, если работаете с муниципалитетом – какой срок должен быть прописан, какие обязательные условия, чтобы помещение не отжали. Важно напоминать об ответственности: жилые помещения выделяются только для определенной деятельности, и, если деятельность не подтверждается, государство имеет право забрать недвижимость. Если покупаете – как проверить, что недвижимость не заложена, если нет ни риэлтора, ни юриста. И третье – управление недвижимостью, которая у вас уже есть».* (Респондент 6)

Практические кейсы и реальный опыт других НКО (38%). Организации хотят учиться на чужих практиках: где искать помещения, как вести переговоры, как оптимизировать расходы.

Информация о льготах и налогах на имущество (35%). Практика налоговых льгот отличается в разных регионах. НКО заинтересованы в получении льгот, понимании, на какие могут претендовать и как их можно оформить.

База проверенных юристов, риелторов и консультантов по недвижимости (28%), консультации по энергоэффективности и снижению эксплуатационных затрат (24%). При наличии большого числа подобных услуг на рынке НКО не хватает прозрачного списка надежных экспертов, которым НКО могли бы доверять при оценке помещения, поиске недвижимости, проверке смет и подрядчиков, контроле качества работ, проверке юридической чистоты сделки.

Важно отметить, что организации запрашивают именно проверенных специалистов, а не обязательно экспертов с узкой специализацией на работе с НКО. Для успешного сотрудничества с недвижимостью для НКО, например, риелторам нужны те же базовые компетенции, что и для работы с любыми другими клиентами: юридическая проверка документов, корректное составление объявлений, знание рынка. Эти требования универсальны и не специфичны для НКО.

> *«Обычный риэлтор. Но очень крупные покупки случаются не каждый день, не каждый год, соответственно, зачем отдельную квалификацию выделять?»* (Респондент 6)

Образовательные вебинары и мастер-классы (20%) – это запрос не на срочную помощь, а на системное повышение компетенций. Также НКО высказывались за проведение просветительских кампаний, чтобы снижать стигму по отношению к аренде НКО для зоозащитных проектов, квартир для проживания людей с инвалидностью и тяжелыми заболеваниями, бездомных и др.

Онлайн-калькулятор для расчета стоимости владения недвижимостью (18%). НКО не хватает инструментов для планирования расходов: от аренды до налогов и ремонтов.

Ряд организаций, особенно те, кто работает с квартирами для своих благополучателей, ожидают модернизации площадок-агрегаторов поиска недвижимости. Сейчас нельзя отфильтровать объекты по базовым параметрам доступности – ширине проемов, отсутствию порогов, возможности установить подъемник и др. Из-за этого поиск подходящего жилья превращается в ручной перебор. НКО говорят, что им бы сильно помогли фильтры по доступной среде и другим специализированным критериям.

Несколько крупнейших НКО озвучивали запрос на внешнее сопровождение и управление недвижимостью. Ряду организаций не хватает сервиса, который полностью взял бы на себя управление имуществом, когда у НКО нет ресурсов или компетенций для самостоятельного решения этих задач. Речь идет, например, о пожертвованных квартирах, которые нужно подготовить к продаже и поддерживать в надлежащем состоянии (оплачивать коммунальные услуги, обеспечивать доступ службам), а также об офисах, где требуется оформлять технические документы, взаимодействовать с управляющими компаниями и решать другие текущие вопросы.

«Сейчас всем этим обслуживанием занимаются наши сотрудники. Но можно было бы отдавать все на аутсорс. Например, кто-то мог бы быть агентом: помочь привести помещение в нужный вид, потом ежемесячно его обслуживать по сильно сниженной цене. Такое обслуживание вполне можно оформить как коммерческое предложение, а потом -упаковать в про-боно формат».
(Респондент 2)

«Фонд должен где-то найти людей, которые могли бы этим заняться. Профессиональные люди, которые в этом разбираются, могут написать техническое задание, посмотреть по инженерии, по техническим соединениям. Вопрос технических присоединений оформить, переоформить договоры на водоснабжение... правильные решения принимать со строителями. Где-то можно было поэкономить, где-то наоборот надо на чем-то настоять... При проектировании мы доверяем проектировщику, но проектировщик оперирует только тем, как качественно написано техническое задание. Если оно написано некачественно, проектировщик никогда не сможет нормально сделать».
(Респондент 8)

Заключение

Недвижимость является одним из ключевых факторов организационной устойчивости НКО, хотя зачастую роль помещений в контексте благотворительности воспринимается как вторичная. Наличие необходимого по размеру и функциональности рабочего пространства напрямую влияет на способность организации выполнять социальные функции, планировать развитие и обеспечивать качество услуг. Отсутствие помещений, их нехватка или несоответствие задачам в значительной степени ограничивают операционную деятельность и потенциал развития.

НКО стремятся минимизировать свои административные издержки, в том числе на оплату содержания помещений, а доноры (в половине случаев) – не готовы их оплачивать. Приоритет с обоих сторон отдается основной социальной миссии. В результате около половины НКО действуют в ограниченном пространстве – их запросы превышают фактические возможности, а источников поддержки не хватает, чтобы этот баланс уравновесить.

Результаты исследования показывают, что НКО применяют разные модели использования недвижимости, но основной и крайне важной остается льготная и безвозмездная аренда. Такие условия сегодня предлагают не только органы государственной и муниципальной власти, но и бизнес. Однако прозрачность и понятность таких каналов получения помещений невысокая. Чаще всего это адресные переговоры с собственником помещений о предоставлении их на льготной или безвозмездной аренде. Открытые конкурсные процедуры и площадки встречаются лишь в единичных случаях.

Коммерческая аренда – как правило, альтернативный вариант на случай, когда отсутствует или нет подходящего льготного помещения. Несмотря на то, что выбор помещений для коммерческой аренды максимально широкий, запросы НКО могут быть крайне специфическими, к которым традиционный рынок не привык – требование по доступности среды, определенным материалам в ремонте, запрос на многокомнатные квартиры для размещения нескольких семей, наличие определенных видов разрешенного использования земель для работы зоозащитных организаций и проч.

Ключевой сложностью для большинства опрошенных НКО при работе с недвижимостью является поиск помещений. Две трети НКО (67%) отмечают, что найти подходящий объект – самая сложная задача, особенно для тех, кто работает с жилой недвижимостью. Второй наиболее значимой сложностью являются последующие расходы на ремонт при заезде в новое помещение, адаптацию и обслуживание. Особенно часто необходимость ремонта возникает при использовании льготного или бесплатного помещения.

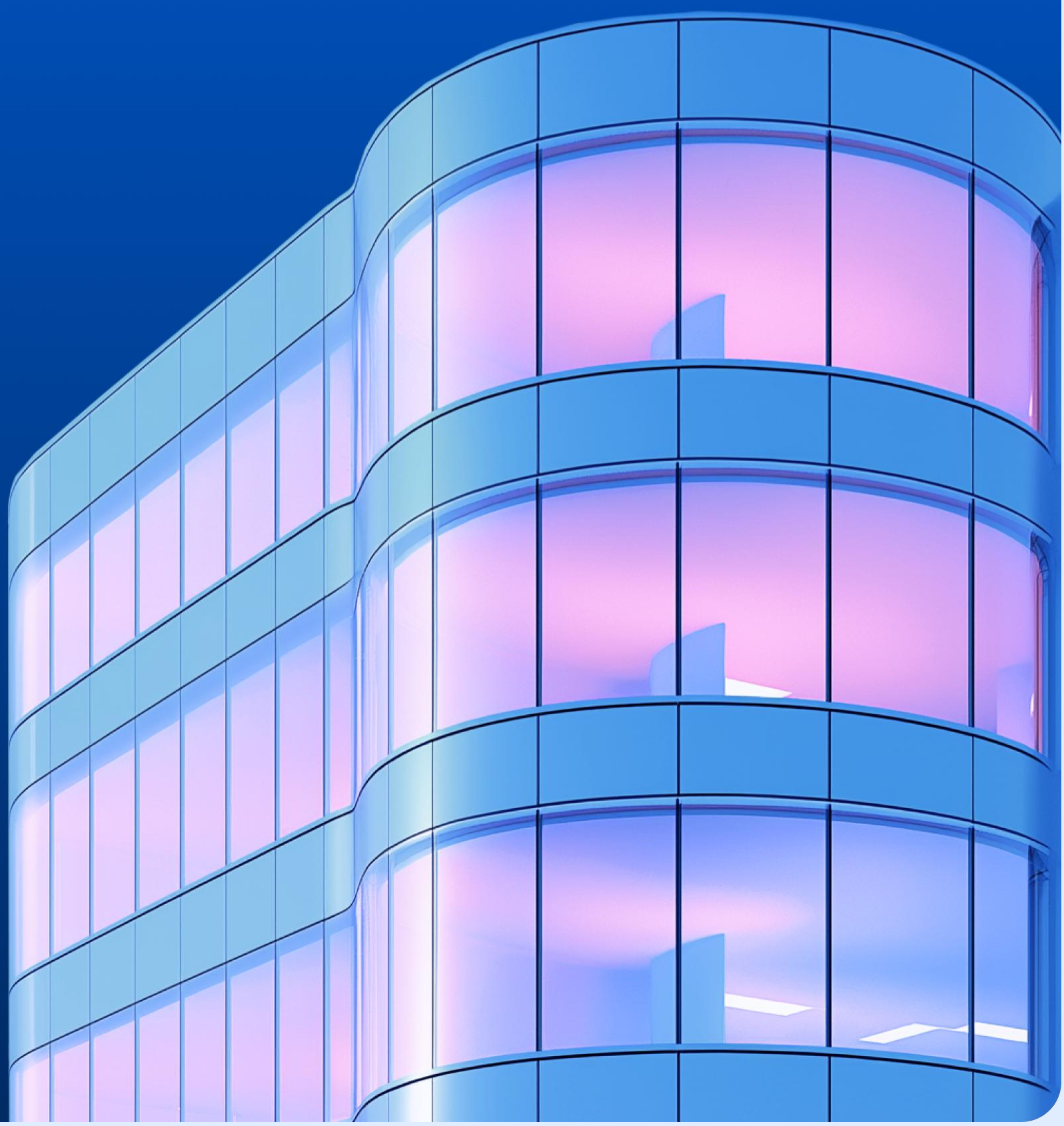
Исследование выявило дефицит инфраструктурной поддержки для НКО в работе с недвижимостью. Организации часто вынуждены самостоятельно осваивать все аспекты управления имуществом, при этом рынок практически не предлагает специализированных решений — нет агрегаторов льготной недвижимости, фильтров доступной среды на поисковых площадках и проч. Долгосрочные партнерства с девелоперами и другими участниками рынка недвижимости встречаются в единичных случаях.

Ключевые запросы НКО в области поддержки по решению вопросов в области недвижимости направлены на снижение рисков и экономию ресурсов. Наиболее востребованы практические инструменты: пошаговые инструкции и типовые документы для каждого сценария работы с недвижимостью, реальные кейсы других организаций, информация о региональных налоговых льготах. Также критически важна база проверенных специалистов, которым можно доверять – юристов и риелторов с базовыми компетенциями, необязательно узкоспециализированных на НКО.

Результаты исследования показывают актуальность и востребованность поддержки НКО в области недвижимости. Это сфера – одна из наиболее сложных для фандрайзинга. Решение выявленных проблем требует совместных усилий донорских организаций, корпоративного бизнеса и инфраструктурных игроков. Мы надеемся, что данное исследование станет отправной точкой для запуска новых инициатив: от создания открытых баз льготной недвижимости и практических инструментов до формирования долгосрочных партнерств между НКО и участниками рынка недвижимости. Такие меры позволят НКО высвободить ресурсы для основной социальной миссии и существенно укрепят их организационную устойчивость.

В ответ на запрос НКО и на основе результатов исследования Циан создал проект «Мой дом для НКО».

Цель проекта — объединить экспертов в области недвижимости, чтобы помочь некоммерческим организациям быстро находить ответы на сложные вопросы, не отвлекаясь от своей социальной миссии.

На сайте проекта можно найти полезные инструкции и отправить запрос на консультацию.

https://promo.cian.site/probono