НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ И ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Дубровина М.О.[1]

Ключевые слова: *цифровизация, модель управления, обязательные требования, договорные обязательства, риски, классификация рисков, внутренний контроль, отчётность, государственный контроль, надзор, НКО.*

Аннотация

Цель исследования *заключается в разработке цифровой модели управления соблюдением обязательных требований и исполнением договорных обязательств некоммерческой организации. Модель должна обеспечивать систематизацию требований, распределение ответственности, контроль сроков, документальное подтверждение исполнения и риск-ориентированное управление законодательными, договорными, грантовыми, финансовыми, организационными и техническими рисками.*

Методы исследования *включают формально-юридический метод, применённый для анализа нормативных актов, устанавливающих обязанности некоммерческой организации; системный метод — для выявления взаимосвязи правовых, договорных, организационных и цифровых элементов управления соблюдением обязательств; функциональный метод — для разграничения задач ответственных лиц, проверяющих и руководства некоммерческой организации. Риск-ориентированный подход использован для классификации рисков неисполнения требований и обязательств по их содержанию и этапам исполнения.*

Результаты исследования: *предложена цифровая модель управления соблюдением обязательных требований и исполнением договорных обязательств некоммерческой организации. Модель учитывает требования законодательства, условия предоставления грантов и субсидий, а также положения заключённых договоров. В её состав входят реестр требований и обязательств, календарь юридически значимых сроков, перечень ответственных лиц, процедуры подготовки, согласования и проверки документов, фиксация их направления и получения, архив подтверждений исполнения, а также порядок мониторинга и устранения выявленных нарушений.*

Разработана двухуровневая классификация рисков. На первом уровне риски подразделяются по содержанию на законодательные, договорные, грантовые, финансовые, организационные и технические. На втором уровне они классифицируются по этапам движения юридически значимой информации: выявлению обязательства, назначению ответственного лица, подготовке и согласованию сведений, подписанию и направлению документов, подтверждению их получения, хранению, мониторингу исполнения, а также исправлению выявленных ошибок.

Научная новизна исследования *заключается в разработке комплексного риск-ориентированного подхода, обеспечивающего связь каждого требования или обязательства с его нормативным либо договорным основанием, сроком исполнения, ответственным лицом, контрольной процедурой и документальным подтверждением выполнения. В отличие от общего документооборота предложенная цифровая модель охватывает полный цикл исполнения обязанности — от выявления её основания до подтверждения исполнения и устранения выявленных нарушений.*

DOI: 10.24412/1994-1404-2026-3-228-239

[1] ***Дубровина Мадина Олеговна****, кандидат юридических наук, преподаватель отделения повышения квалификации ФБУ НЦПИ при Минюсте России, г. Москва, Россия.*

E-mail: madina.dubrovina@scli.ru

Введение

Некоммерческие организации (НКО) осуществляют деятельность в условиях широкого применения информационных систем. В условиях цифровой экономики цифровая трансформация позволяет НКО повышать эффективность работы, экономить временные, финансовые и организационные ресурсы, расширять охват целевой аудитории и совершенствовать взаимодействие с гражданами, донорами и другими организациями [1, с. 89—90].

Одним из ключевых направлений такой трансформации становится развитие электронного взаимодействия НКО с государственными органами. Это особенно важно в связи с необходимостью предоставления отчётности, участия в грантовых конкурсах, получения государственных услуг и реализации социально значимых проектов. В этой связи цифровая трансформация государственного управления предполагает переход к комплексным электронным сервисам, основанным на межведомственном взаимодействии, автоматизированном обмене данными и снижении административной нагрузки [2, с. 312—313]. Для НКО, взаимодействующих с государственными органами, грантодателями и иными публичными субъектами, такие изменения имеют непосредственное практическое значение.

Внедрение цифровых технологий меняет порядок взаимодействия государства, организаций и граждан, одновременно повышая требования к качеству, достоверности и своевременности обработки информации [3, с. 215—216]. Цифровые инструменты используются НКО для коммуникации с гражданами, донорами, что расширяет возможности открытого взаимодействия, однако одновременно требует повышения прозрачности, подотчётности и надёжности информационных процессов [4, с. 27]. Поэтому цифровизация должна сопровождаться проверкой достоверности данных, согласованностью информационных ресурсов, а также процедурами выявления ошибок, коллизий и пробелов в правовом регулировании [5, с. 67—68]. Информационные системы становятся не только техническим средством передачи данных, но и элементом обеспечения юридически значимых действий организации.

Особое значение цифровые инструменты приобретают во взаимодействии НКО с органами государственного контроля. Электронные ресурсы обеспечивают доступ к необходимой информации, автоматизацию отдельных контрольных процедур и обмен сведениями между контролируемыми лицами и контролирующими органами [6, с. 165, 171]. Следовательно, предупреждение нарушений зависит не только от правильной правовой оценки соответствующих действий, но и от того, насколько эффективно в организации организованы учёт требований, контроль сроков, движение документов и фиксация результатов их исполнения.

Для эффективного использования цифровых технологий необходимо учитывать особый правовой статус НКО. Она одновременно выступает юридическим лицом, участником гражданского оборота, получателем имущества, пожертвований, грантов и субсидий, работодателем и субъектом взаимодействия с государственными органами. Каждая из этих ролей предполагает наличие самостоятельных прав и обязанностей, что обусловливает множественность требований к деятельности организации. При этом надлежащее исполнение обязанностей предполагает не только совершение соответствующих действий, но и возможность документально подтвердить их законность, целевое использование средств и исполнение обязательств перед государством, контрагентами и благополучателями.

Дополнительную сложность создаёт многоуровневый характер регулирования деятельности НКО. Помимо законодательных норм, организация должна учитывать подзаконные акты, локальные документы и договорные предписания [7]. Поэтому до разработки информационной системы необходимо сформировать цифровую модель, в которой требования будут соотнесены с конкретными процессами, ответственными лицами, документами, сроками, контрольными процедурами и способами подтверждения исполнения. Такая модель обеспечивает прослеживаемую связь между нормативными предписаниями, организационной деятельностью и архитектурой информационной системы [8, с. 114—115, 120—121].

Вместе с тем использование цифровых технологий не устраняет правовые, договорные и организационные риски, а лишь изменяет формы их проявления. К ним относятся пропуск юридически значимого срока, представление неполного или недостоверного документа, ошибка при идентификации подписанта, нарушение порядка использования электронной подписи, отсутствие подтверждения получения документа и техническая недоступность информационной системы. Дополнительные риски связаны с непрозрачностью принимаемых решений, нарушением режима персональных данных и неопределённостью ответственности за технические ошибки [9, с. 153].

В связи с этим оценка исполнения конкретного требования или обязательства должна основываться не только на содержании соответствующего предписания. Необходимо также учитывать доступность информационной системы, корректность уведомления, наличие у подписанта необходимых полномочий, возможность своевременного исправления ошибки и наличие документально подтверждённых действий НКО. Иными словами, надлежащее исполнение в цифровой среде предполагает одновременный учёт правовых, организационных и технических условий.

Таким образом, цифровая модель управления соблюдением требований и исполнением обязательств должна объединять нормативные и договорные основания деятельности НКО, связанные с ними информационные системы и организационные процессы, распределение ответственности, контроль юридически значимых сроков и документирование результатов

исполнения. Её разработка позволит обеспечить системный, а не фрагментарный подход к предупреждению нарушений и подтверждению надлежащего исполнения обязанностей.

В рамках исследования анализируются нормативные акты, определяющие обязанности НКО и последствия их неисполнения; рассматриваются условия предоставления грантов и положения договоров; классифицируются риски нарушения требований и обязательств с учётом их содержания и этапов исполнения; исследуется значение электронных документов и иных цифровых подтверждений юридически значимых действий; разграничиваются функции ответственных лиц, а также внутреннего и внешнего контроля.

Информационные основы соблюдения требований и исполнения обязательств НКО

Деятельность НКО регулируется нормами гражданского, бухгалтерского, налогового, трудового и административного законодательства, а также законодательством об электронной подписи, информации, персональных данных, закупках, грантовом финансировании и государственном контроле (надзоре). Основу регулирования составляет Федеральный закон № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»[2] (Закон № 7-ФЗ), однако конкретный объём требований и обязательств зависит от организационно-правовой формы НКО, целей её деятельности, источников финансирования, наличия работников и реализуемых проектов.

Помимо требований законодательства, НКО обязана исполнять обязательства, возникающие из договоров, соглашений о предоставлении грантов и субсидий, документов о целевом финансировании и пожертвованиях. В связи с этим НКО необходима цифровая модель управления соблюдением требований и обязательств. Она должна учитывать особенности правового статуса организации, порядок принятия решений, распределение полномочий между органами управления и ответственными лицами, а также положения Гражданского кодекса Российской Федерации[3] о юридических лицах, компетенции органов управления, представительстве и распоряжении имуществом.

В цифровой модели необходимо закрепить полномочия лиц, принимающих решения, подписывающих документы и представляющих НКО во взаимоотношениях с государственными органами, грантодателями и контрагентами. Это позволяет установить порядок подготовки, проверки, согласования, подписания и хранения документов, а также обеспечить контроль действий уполномоченных лиц.

В соответствии с Федеральным законом № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»[4] НКО обязана документировать хозяйственные операции, оформлять первичные документы и обеспечивать достоверность отчётности. Необходимость внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности, проверки бухгалтерского учёта и наличия подтверждающих документов отмечается в научной литературе [10, с. 220—221]. При использовании пожертвований, грантов, субсидий и членских взносов необходимо обеспечивать соответствие расходов источникам финансирования, утверждённому бюджету, целям проекта и условиям договора. Нарушение такого соответствия может повлечь риск признания расходов нецелевыми и невозможность выполнения проекта [10, с. 221—222].

При использовании электронной подписи в соответствии с Федеральным законом № 63-ФЗ «Об электронной подписи»[5] НКО должна вести перечень уполномоченных подписантов, контролировать сроки действия сертификатов и полномочия работников, обеспечивать сохранность ключей и своевременно прекращать доступ выбывших сотрудников. Несоблюдение этих требований может привести к непринятию документа, нарушению договорного обязательства или спору о юридической значимости совершённого действия.

Требования Федеральных законов № 152-ФЗ «О персональных данных»[6] и № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [7] должны закрепляться в локальных актах, должностных инструкциях и правилах электронного документооборота. В НКО необходимо определить порядок доступа к сведениям, журналирования действий, резервного копирования, передачи документов и их архивирования.

Отдельное направление цифровой модели связано с взаимодействием НКО с государственными органами. Такое взаимодействие регулируется статьёй 32 Закона № 7-ФЗ и иными нормативными актами о государственном контроле (надзоре)[8]. В современных условиях оно преимущественно осуществляется через цифровые каналы, поэтому регистрация уведомлений, запросов, ответов и подтверждений их получения должна быть включена в единый процесс исполнения обязательств.

---

[2] Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 3. Ст. 145

[3] Гражданский кодекс Российской Федерации, гл. 4, статьи 48, 50, 52, 53, 65.1, 123.1—123.3 // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301; 1996. № 5. Ст. 410.

[4] Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте», статьи 5, 6, 7, 9, 13, 29 // СЗ РФ. 2011. № 50. Ст. 7344.

[5] Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи», статьи 2, 5, 6, 9, 10, 17 // СЗ РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.

[6] Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ, статьи 3, 5, 6, 7, 18.1, 19, 21 // СЗ РФ. 2006. № 31 (ч. I). Ст. 3451.

[7] Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ, ст. 2, 5, 6, 7, 9, 11, 16 // СЗ РФ. 2006. № 31 (ч. I). Ст. 3448.

[8] Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» // СЗ РФ. 2008. № 52 (ч. 1). Ст. 6249; Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» // СЗ РФ. 2001. № 33. Ст. 3418; Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» СЗ РФ. 2006. № 19. Ст. 2060 и другие.

НКО следует фиксировать содержание документов, сведения об отправителе, даты получения и ответа, приложения, ответственного сотрудника, результаты проверки и факт направления ответа. Это обеспечивает контроль сроков, прослеживаемость взаимодействия и подтверждение юридически значимых действий.

Для своевременного выявления, исполнения и документального подтверждения требований законодательства, условий грантов и договорных обязательств целесообразно вести реестр обязательных требований и договорных обязательств. В нём следует отражать нормативный или договорный источник, содержание и применимость требования, срок исполнения, ответственное и контролирующее лицо, адресата, форму документа и способ подтверждения результата.

Реестр необходимо связывать с календарём юридически значимых сроков. В него включаются даты представления отчётности, направления ответов, исполнения условий грантов и субсидий, выполнения договорных обязательств, продления документов, а также сдачи кадровой и бухгалтерской отчётности.

Исполнение требований организует руководитель НКО: он принимает управленческие решения, утверждает локальные акты, распределяет полномочия и назначает ответственных лиц. Они обеспечивают подготовку, проверку, подписание и направление документов, а также фиксируют результаты исполнения.

Подтверждением исполнения могут служить приказы, протоколы, доверенности, электронные документы, сведения из личного кабинета, уведомления о доставке, регистрационные номера и метки времени. Однако их доказательственное значение определяется в совокупности с локальными актами, договорами, перепиской, первичными документами и данными о работе информационной системы[9].

При этом документальное подтверждение исполнения не исключает возможности возникновения ошибок и иных неблагоприятных обстоятельств. На каждом этапе исполнения могут возникать содержательные, процедурные, организационные и технические риски: ошибки в документах, пропуск сроков, несоответствие расходов условиям гранта или договора, отсутствие полномочий у подписанта, нарушение правил обработки персональных данных, сбои информационных систем и утрата подтверждающих материалов. Поэтому риски НКО в цифровой среде следует анализировать с учётом содержания конкретного требования или обязательства и этапа его исполнения.

[9] Электронная запись подтверждает исполнение обязательства только при возможности установить её содержание, источник, дату, целостность, факт направления или получения и полномочия подписанта. Поэтому электронная подпись, регистрационный номер или метка времени сами по себе не доказывают надлежащее исполнение обязательства.

Риски соблюдения требований и исполнения обязательств НКО в цифровой среде

Риски НКО целесообразно классифицировать по двум взаимосвязанным основаниям: содержанию требования или обязательства и этапу движения юридически значимой информации. Содержательная классификация позволяет определить сферу возникновения риска, тогда как процессуальная — установить конкретный этап исполнения, на котором он возникает, и выбрать соответствующие меры реагирования. Такой подход соответствует риск-ориентированной модели. Риск-ориентированный подход предполагает оценку вероятности нарушения, выделение объектов повышенного риска и дифференциацию профилактических и контрольных мер [11, с. 432—434].

В настоящем исследовании под риском несоблюдения обязательных требований и неисполнения договорных обязательств понимается вероятность наступления неблагоприятных правовых, финансовых, организационных или репутационных последствий вследствие нарушения установленной обязанности, условия грантового финансирования или договорного положения, а также невозможности документально подтвердить их надлежащее исполнение.

С учётом содержания требований и обязательств выделяются законодательные, договорные, грантовые, финансовые, организационные и технические риски. Предлагаемая классификация развивает подход, согласно которому риски НКО подразделяются на операционные, финансовые, регуляторные, репутационные и коррупционные [12, с. 39].

К основным сферам возникновения рисков относятся регистрационные и уведомительные обязанности, представление отчётности, ведение бухгалтерского учёта и налогообложение, целевое использование средств, исполнение условий грантов и субсидий, выполнение договорных обязательств, применение электронной подписи, обработка персональных данных, а также подтверждение и хранение документов. Распределение рисков по указанным сферам представлено в таблице 1.

При этом содержательная классификация не позволяет определить конкретный момент формирования риска и последовательность действий по его предупреждению. Один и тот же риск может возникать на разных этапах исполнения требования или обязательства. Например, несоответствие отчётности может быть связано с ошибкой при подготовке документа, нарушением полномочий подписанта, пропуском срока направления или отсутствием подтверждения его получения.

В связи с этим риски следует оценивать с учётом последовательных этапов исполнения требования или обязательства, включая его выявление и регистрацию, назначение ответственного лица, подготовку и проверку документов, определение полномочий подписанта, подписание и направление документов, получение

Таблица 1

Основные риски несоблюдения обязательных требований и неисполнения договорных обязательств НКО в цифровой среде

ГРУППА РИСКА	ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ	КЛЮЧЕВЫЕ МЕРЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ
Регистрационные и уведомительные обязанности НКО	Непредставление или несвоевременное представление в уполномоченный орган сведений об изменениях, подлежащих государственной регистрации либо уведомлению, в том числе о руководителе, месте нахождения, учредительных документах и иных юридически значимых обстоятельствах; представление неполных или недостоверных сведений	Реестр обязанностей, календарь юридически значимых сроков, проверка документов и хранение подтверждений
Представление отчётности и сведений в Минюст	Пропуск установленного срока, неполные или недостоверные сведения, несоответствие отчётности фактической деятельности НКО	Календарь юридически значимых сроков, предварительная проверка полноты и достоверности сведений, контроль приёма документов
Бухгалтерский учёт	Отсутствие или ненадлежащее оформление первичных учётных документов, ошибки в обязательных реквизитах, несвоевременное отражение хозяйственных операций	Электронный архив первичных документов с разграничением доступа, контроль обязательных реквизитов,
Налогообложение	Неправильное определение налоговой базы, непредставление или несвоевременное представление налоговой отчётности, ошибки при исчислении и выплате доходов физическим лицам	Налоговый календарь, сверка налоговых данных с бухгалтерскими регистрами, проверка выплат работникам и подрядчикам, контроль представления отчётности
Целевое использование средств	Расходование средств не в соответствии с уставными целями, условиями договора о предоставлении гранта или субсидии, утверждённой сметой либо финансовым планом; смешение средств разных проектов и источников финансирования; отсутствие документов, подтверждающих целевое использование	Раздельный учёт источников финансирования и проектов; сверка расходов и хранение подтверждающих документов
Договорные обязательства НКО	Нарушение условий договоров с грантодателями, партнёрами и получателями благотворительной помощи; несоблюдение сроков и мероприятий благотворительных проектов; отсутствие отчётности и подтверждений передачи помощи	Реестр договоров, календарь юридически значимых сроков, назначение ответственных лиц, проверка документов, фиксация передачи помощи и архивирование подтверждений
Отчётность по грантам и субсидиям	Непредставление, неполнота или недостоверность отчёта; несоответствие фактических расходов условиям соглашения, утверждённой смете или финансовому плану	Реестр условий финансирования, календарь отчётности, раздельный учёт расходов по проектам и источникам финансирования.
Электронная подпись и полномочия	Использование недействительного или неактуального сертификата электронной подписи; отсутствие либо прекращение полномочий подписанта; ошибки при идентификации лица	Реестр сертификатов и доверенностей, контроль сроков и полномочий
Персональные данные	Неправомерный доступ, утечка или нарушение правил хранения	Разграничение доступа, журналирование, контроль сроков хранения
Подтверждение и хранение доказательств исполнения	Отсутствие подтверждения отправки, доставки или приёма документа либо архива	Архивирование электронного подтверждения приёма документа уполномоченным органом, протоколов и иных подтверждений

Таблица 2

Риски на этапах исполнения обязательных требований и договорных обязательств НКО

ЭТАП ДВИЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ	ОСНОВНОЙ РИСК	ВОЗМОЖНОЕ ПОСЛЕДСТВИЕ	МЕРА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ
Выявление требования или обязательства	Требование, условие гранта или договорное обязательство не установлено в качестве объекта исполнения и контроля	Пропуск срока или нарушение обязательства	Реестр требований, договоров и обязательств; календарь юридически значимых сроков
Назначение ответственного лица	Отсутствие или ненадлежащее закрепление ответственности	Несвоевременное или ненадлежащее исполнение требования или обязательства	Реестр ответственных лиц; закрепление обязанностей
Подготовка документов для исполнения	Неполные или недостоверные данные	Представление ошибочной отчётности или документов	Первичная проверка, единые формы данных
Согласование	Несогласованность сведений между подразделениями	Направление противоречивой информации	Внутренний порядок согласования
Подписание и направление	Подписание неуполномоченным лицом; пропуск установленного срока	Непринятие документа, признание обязанности неисполненной, применение санкций	Проверка сертификата и срока действия ЭП; календарь юридически значимых сроков, автоматические напоминания
Передача файла и приём документа	Загрузка неполного или технически некорректного документа; отсутствие подтверждения получения или приёма	Возврат документа или его непринятие; невозможность доказать исполнение обязанности	Проверка формата, состава и читаемости файла; контроль электронного документа о доставке или приёме и статуса документа
Хранение	Утрата документа или цифрового подтверждения	Невозможность представить доказательства	Архивирование и резервное копирование
Мониторинг	Несвоевременное выявление ошибки	Продолжение нарушения и увеличение его последствий	Регулярная проверка статусов и сроков
Исправление	Отсутствие корректирующих действий	Сохранение нарушения или повторное нарушение	Порядок исправления и повторной отправки

подтверждения их отправки или приёма, а также последующее архивирование документов и подтверждений исполнения. Распределение рисков по указанным этапам представлено в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают, что возникновение риска определяется не только содержанием регулируемой сферы, но и организацией процесса исполнения. Поэтому одно требование или обязательство может быть связано с несколькими рисками, возникающими на разных этапах его реализации. Сочетание содержательной и процессуальной классификаций позволяет соотнести каждую сферу риска с этапом его формирования и соответствующей профилактической мерой.

Однако рассмотренная классификация не отражает субъектный состав и порядок осуществления контроля. Между тем эффективность предупреждения нарушений во многом зависит от распределения контрольных функций между НКО, государственными органами и иными уполномоченными субъектами. Контроль следует рассматривать не только как проверку уже совершённых действий, но и как информационный механизм обратной связи, обеспечивающий своевременное выявление отклонений. Контрольные процедуры включают получение, обработку и использование информации о фактическом исполнении требований и обязательств [13, с. 175—176].

В связи с этим необходимо разграничить внешний и внутренний контроль. Внешний контроль за соблюдением НКО обязательных требований осуществляют государственные органы и иные уполномоченные субъекты. Он может включать не только проверку совершённых действий, но и применение превентивных мер, направленных на предупреждение нарушений и защиту публичных интересов [14].

Основные направления внешнего контроля, его субъекты и объекты, а также применяемые цифровые инструменты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Внешний контроль (надзор) за деятельностью НКО

НАПРАВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ	СУБЪЕКТ КОНТРОЛЯ	ОБЪЕКТ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОВЕРКИ	ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
Государственная регистрация и уведомительные обязанности	Минюст России и его территориальные органы; ФНС России — в части ведения ЕГРЮЛ.	Достоверность сведений об НКО, её руководителе, месте нахождения и учредительных документах; соблюдение порядка и сроков представления уведомлений и отчётности	ЕГРЮЛ; государственные информационные системы; электронная подача документов; электронная подпись; протокол приёма и уведомление о результате рассмотрения
Налоговый контроль	ФНС России и территориальные налоговые органы	Исчисление и уплата налогов и страховых взносов; представление деклараций, расчётов и сведений; выплаты физическим лицам; применение налоговых льгот	Личный кабинет налогоплательщика; системы электронной отчётности; электронные требования налогового органа; квитанции о приёме и извещения
Контроль бухгалтерского учёта и отчётности	ФНС России — в пределах установленной компетенции; органы государственного финансового контроля; аудиторская организация или аудитор — при обязательном или инициативном аудите	Ведение бухгалтерского учёта; наличие и оформление первичных документов; достоверность отчётности; соответствие учётных данных совершённым операциям	Электронная бухгалтерская база; система представления отчётности; электронный архив документов; разграничение доступа; резервное копирование; протоколы сверки
Контроль целевого использования грантов и субсидий	Грантодатель или организация, предоставившая субсидию; главный распорядитель бюджетных средств; органы государственного финансового контроля — в пределах компетенции	Соблюдение условий соглашения; соответствие расходов целям, смете и финансовому плану; достижение установленных показателей; своевременность и достоверность отчётности	Реестр соглашений и условий финансирования; раздельный аналитический учёт; электронные отчёты; первичные документы; подтверждения направления и приёма отчётности
Контроль в сфере персональных данных	Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)	Наличие правовых оснований обработки персональных данных; соответствие обработки заявленным целям; соблюдение требований к уведомлению оператора, защите данных и реагированию на инциденты	Реестр операторов персональных данных; электронные уведомления; журналирование доступа; реестр согласий; система управления правами доступа; документы об устранении нарушений
Контроль исполнения требований, предписаний, запросов и договорных обязательств	Государственный орган, вынесший требование или предписание; грантодатель, благотворитель или иной контрагент — в части договорных обязательств	Соблюдение установленных сроков; полнота представленных документов и пояснений; целевое использование средств; исполнение условий договора; устранение выявленных нарушений	Реестр требований, предписаний и договорных обязательств; календарь юридически значимых сроков; личные кабинеты; электронный документооборот; подтверждения отправки, доставки и приёма документов

Внешний контроль, как правило, реализуется в рамках проводимых контрольных мероприятий и может выявить нарушение уже после истечения срока исполнения обязанности или неисполнения договорного обязательства. Поэтому особое значение имеет предварительный внутренний контроль, направленный на своевременное распределение ответственности, проверку документов и фиксацию исполнения.

Внутренний контроль в НКО включает организационные, финансовые, бухгалтерские, налоговые и информационные процедуры. К ним относятся распределение обязанностей и полномочий, проверка документов и расходов, контроль юридически значимых сроков, соблюдение условий грантовых соглашений и договоров, разграничение доступа к информационным ресурсам, обеспечение сохранности документов и подтверждений их исполнения, а также принятие

Таблица 4

Внутренний контроль в деятельности НКО

НАПРАВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ	СУБЪЕКТ КОНТРОЛЯ	ОБЪЕКТ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОВЕРКИ	ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
Организационный контроль	Руководитель, уполномоченные работники, коллегиальные органы	Распределение обязанностей и полномочий; соблюдение устава и локальных актов; исполнение поручений и решений	Электронные поручения; реестр решений; протоколы; подтверждение ознакомления
Финансовый контроль	Руководитель, бухгалтер, материально ответственное лицо	Соответствие расходов уставным целям, смете, финансовому плану и условиям финансирования; наличие подтверждающих документов	Первичные документы; электронные регистры; реестр платежей; отчёты; результаты сверки
Бухгалтерский и налоговый контроль	Руководитель, бухгалтер, ответственные исполнители	Полнота, достоверность и своевременность бухгалтерского и налогового учёта, отчётности и расчётов	Электронная бухгалтерская база; журналы согласования, версии документов, документы о приёме отчётности
Контроль грантов, субсидий и пожертвований	Руководитель, ответственный исполнитель, бухгалтер	Соблюдение условий финансирования; целевое использование средств; своевременность и достоверность отчётности, уведомлений и	Реестр соглашений и пожертвований; календарь юридически значимых сроков; автоматические напоминания; электронные отчёты; подтверждения направления и приёма документов
Информационный и цифровой контроль	Руководитель, администратор информационных ресурсов, ответственный за защиту данных	Разграничение доступа; сохранность документов и подтверждений исполнения; защита персональных данных; контроль электронных операций	Журналы операций и доступа; резервное копирование; электронный архив; реестр предоставленных полномочий; документы о согласиях и доступе
Контроль исполнения договоров и обязательств	Руководитель, ответственный исполнитель, внутренний проверяющий	Соблюдение сроков и условий договоров; исполнение обязательств перед грантодателями, партнёрами и получателями благотворительной помощи; выявление нарушений и принятие корректирующих мер	Реестр договоров и обязательств; календарь юридически значимых сроков; акты проверки; план корректирующих мер; документы, подтверждающие устранение нарушения

корректирующих мер. Основные направления внутреннего контроля, его субъекты и объекты, а также используемые цифровые инструменты представлены в таблице 4.

Взаимодействие внутреннего и внешнего контроля образует последовательный механизм управления соблюдением требований и исполнением обязательств. Механизм можно определить следующим образом: *выявление требования или обязательства → назначение ответственного лица → подготовка и проверка документов → их подписание и направление → получение подтверждения → внешний контроль или запрос → корректирующие меры → повторная проверка → архивирование и актуализация процедур.*

На каждом из указанных этапов могут возникать риски, связанные с пропуском установленных сроков, неполнотой или ненадлежащим оформлением документов, отсутствием полномочий у подписанта, неполучением подтверждения доставки или утратой доказательств исполнения.

Выделенные виды рисков, этапы их возникновения, контрольные процедуры и результаты внутреннего и внешнего контроля образуют взаимосвязанную основу цифровой модели управления соблюдением обязательных требований и исполнением договорных обязательств НКО. Такая модель должна обеспечивать не только предупреждение нарушений, но и своевременную фиксацию действий, документов и подтверждений, необходимых для подтверждения надлежащего исполнения требований законодательства, условий грантового финансирования и договорных обязательств.

Цифровая модель управления соблюдением требований и исполнением обязательств НКО

Цифровая модель управления соблюдением требований и исполнением обязательств НКО должна формироваться с учётом не только возможностей информационной системы, но и нормативно установленных и договорных процессов, ролей, действий, документов, сроков и условий их исполнения. Такой подход обеспечивает связь между нормативными источниками, деятельностью НКО и проектированием информационной системы [8, с. 114—115, 120—121].

Под цифровой моделью понимается организационно-управленческая конструкция, реализуемая с помощью информационной системы. Она применима к требованиям законодательства, условиям соглашений о предоставлении грантов и субсидий, а также обязательствам по договорам с партнёрами, благотворителями и получателями помощи. Модель связывает каждое требование или обязательство с его основанием, содержанием, сроком исполнения, ответственным и замещающим лицами, адресатом, контрольной процедурой и подтверждением исполнения.

Практическую основу модели составляют реестр требований и обязательств, календарь юридически значимых сроков, перечень ответственных лиц, процедура внутренней проверки документов, журнал их направления и получения, электронный архив и порядок принятия корректирующих мер. В реестре также фиксируются запросы, уведомления, требования и предписания государственных органов, грантодателей, аудиторов и иных уполномоченных субъектов. Это позволяет учитывать результаты внешнего контроля при оценке рисков и совершенствовании внутренних процедур.

Внутренний контроль включает проверку содержания и полноты документов, соответствия расходов условиям гранта или договора, соблюдения сроков, наличия необходимых согласований и полномочий у подписанта. Внешний контроль может осуществляться государственными органами, грантодателями, аудиторами и иными уполномоченными лицами в форме проверки документов, направления запросов, мониторинга отчётности, выдачи требований или предписаний. Его результаты подлежат регистрации в информационной системе и используются для оценки рисков, принятия корректирующих мер и актуализации внутренних процедур.

Последовательность взаимодействия элементов модели представлена на рисунке 1. Процесс начинается с выявления и систематизации требования или обязательства, определения срока исполнения, ответственного и замещающего лица, необходимых документов и контрольных процедур. Подготовленные документы проходят внутреннюю проверку на полноту, соответствие установленным условиям и наличие полномочий у подписанта.

При выявлении ошибок или неполноты документы дорабатываются и проверяются повторно. После подписания уполномоченным лицом они направляются адресату — государственному органу, грантодателю, контрагенту или иному получателю. Сведения об отправке, доставке или получении фиксируются в информационной системе.

Если подтверждение исполнения отсутствует либо внутренний или внешний контроль выявляет нарушение, принимаются корректирующие меры: документы дорабатываются, утраченные материалы восстанавливаются, ошибки устраняются, а документы при необходимости направляются повторно. Результаты этих действий также подлежат регистрации.

При подтверждении надлежащего исполнения документы и связанные с ними доказательства помещаются в электронный архив. Затем актуализируются реестр требований и обязательств, календарь юридически значимых сроков и оценка рисков. Подтверждение исполнения должно позволять установить содержание документа, его источник, дату, адресата, факт направления или получения, целостность документа и полномочия подписанта.

Таким образом, цифровая модель имеет циклический характер и обеспечивает не только предупреждение нарушений, но и прослеживаемость действий, документов и решений, включая результаты внешнего контроля и устранение выявленных нарушений. Надёжность модели поддерживается актуализацией нормативных и договорных источников, разграничением доступа, проверкой контрольных данных, резервным копированием и сохранением электронных документов.

Заключение

Результаты исследования показывают, что соблюдение требований и исполнение обязательств НКО зависят не только от содержания правовых норм, но и от организации движения информации. Нарушение может возникнуть при любом переходе от требования к его документированному исполнению.

Установлено, что классификация рисков по содержанию обязанности должна дополняться их классификацией по этапам движения информации. Это позволяет связать каждый риск с конкретной профилактической мерой, включая проверку сведений, контроль полномочий, согласование документов, фиксацию их направления и резервное хранение.

Показано, что внутренний и внешний контроль имеют разные задачи. Внутренний контроль предупреждает нарушения и обеспечивает исправление недостатков, внешний — оценивает соблюдение требований и исполнение обязательств. Их разграничение позволяет определить ответственность НКО и пределы проверки со стороны уполномоченных субъектов.

Обосновано значение подтверждений отправки, доставки, получения и приёма документов. Они

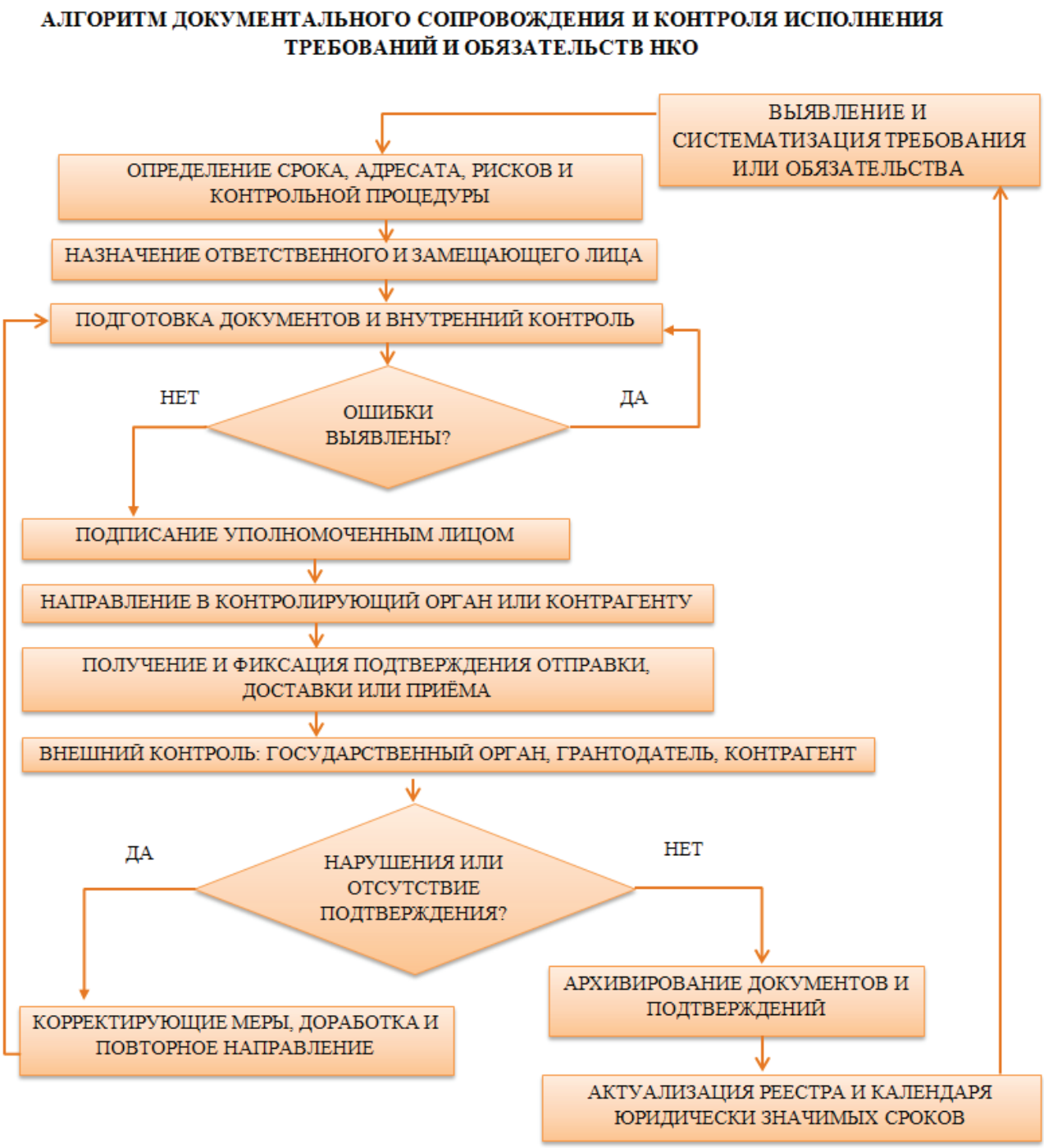


Рис. 1. Алгоритм документального сопровождения и контроля исполнения требований и обязательств НКО

являются не только элементами документооборота, но и частью доказательственной базы исполнения требований и обязательств. Поэтому электронный архив должен включать как сами документы, так и сведения об их подписании, направлении, получении и изменении статуса.

Предложенная модель дополняет существующие процедуры внутреннего контроля информационными связями между требованием, ответственным лицом, сроком, документом и подтверждением исполнения. Её применение может повысить управляемость обязательств и снизить вероятность ошибок, связанных с пропуском сроков, неполнотой сведений и ненадлежащим документированием.

Значение предлагаемой модели состоит в создании организационной и информационной основы для своевременного исполнения требований, выявления недостатков и подтверждения добросовестности действий НКО.

Литература

1. Дуброва М.В. Трансформация внутренней среды некоммерческих организаций в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 1. С. 81—90.
2. Матвиенко И.Ю. Преимущества разработки комплексных услуг для Единого портала государственных и муниципальных услуг: технологические и правовые аспекты // Правовая информатика. 2026. № 1. С. 312—320. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-1-00-35.
3. Полякова Т.А., Троян Н.А. Трансформация государственного управления в Российской Федерации: от кибернетики, информатики к цифровизации //Правовая информатика. 2025. № 4. С.215—226. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-4-215-226
4. Морозова О.С., Постникова О.Ю. Некоммерческие организации и цифровая трансформация: формирование новых форм гражданского участия // Социально-политические исследования. 2026. № 1 (30). С. 26—39. DOI: 10.20323/2658-428X-2026-1-30-26
5. Токолов А.В. Применение технологий искусственного интеллекта в деятельности Минюста России // Правовая информатика. 2025. № 2. С. 66—71. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-2-66-71.
6. Дубровина М.О. Информатизация контрольно-надзорной деятельности в России: оценка информационных систем на прозрачность и доступность информации // Правовая информатика. 2025. № 3. С.164—173. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-3-00-17
7. Кашанина Т.В. Система права: вертикальный срез // Правовая информатика. 2026. № 2. С.234—244. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-2-234-244 .
8. Шелестович О.А. Метод идентификации процессов деятельности при создании информационных систем // Правовая информатика. 2026. № 2. С. 114—126. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-2-114-126.
9. Багинский В.Д. Правовая природа и специфика реализации искусственного интеллекта в российской судебной системе // Правовая информатика. 2026. № 1. С. 153—160. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-1-00-16
10. Тимофеева М.В. Планирование аудита финансовых ресурсов в некоммерческой организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 7 (89). С. 219—223. DOI:10.24412/2411-0450-2022-7-219-223
11. Данилова К.Н. Риск-ориентированный подход в государственном лесном надзоре: проблемы нормативного закрепления и совершенствования системы индикаторов риска // Правовая информатика. 2026. № 1. С. 432—440 DOI: 10.24412/1994-1404-2026-2-432-440
12. Климошенко М.И., Билиходзе А.К., Парушина Н.В. Развитие риск-ориентированного управления в некоммерческих организациях // Фундаментальные исследования. 2020. № 8. С. 35—39.
13. Запольский С.В. Об информационно-правовой природе контроля в экономике // Правовая информатика. 2024. № 3. С. 174—179. DOI: 10.24682/1994-1404-2024-3-174-179
14. Запольский С.В. О пределах применения и основаниях административного принуждения // Правовая информатика. 2025. № 2. С.42—46

SECTION:
REGULATORY INFORMATICS

NON-PROFIT ORGANIZATIONS WITHIN A DIGITAL MODEL FOR COMPLIANCE WITH REQUIREMENTS AND THE PERFORMANCE OF OBLIGATIONS

Dubrovina M.O.[10]

Keywords: *digitalization, management model, mandatory requirements, contractual obligations, risks, risk classification, internal control, reporting, state control, supervision, non-profit organizations.*

Abstract

Purpose of work *is to develop a digital management model for ensuring compliance with mandatory requirements and the fulfilment of contractual obligations by a non-profit organization. The model is intended to systematize requirements,*

[10] ***Madina O. Dubrovina****, Ph.D. (Law), Lecturer at the Professional Development Department of the Federal Budgetary Institution "Scientific Center for Legal Information under the Ministry of Justice of Russia," Moscow, Russia.*
E-mail: madina.dubrovina@scli.ru

allocate responsibilities, monitor deadlines, provide documentary evidence of compliance, and support the risk-based management of legal, contractual, grant-related, financial, organizational, and technical risks.

***Research methods** include the formal legal method, applied to the analysis of regulations establishing the obligations of non-profit organizations; the systems method, used to identify the interrelationships among the legal, contractual, organizational, and digital elements of compliance management; and the functional method, employed to distinguish the responsibilities of designated officers, reviewers, and the management of a non-profit organization. A risk-based approach was used to classify the risks associated with the non-fulfilment of requirements and obligations according to their substance and stages of implementation.*

***Results of the study** include a digital management model for ensuring compliance with mandatory requirements and the fulfilment of contractual obligations by a non-profit organization. The model takes into account statutory requirements, the conditions governing the provision of grants and subsidies, and the provisions of concluded agreements. It includes a register of requirements and obligations, a calendar of legally significant deadlines, a list of responsible persons, procedures for preparing, approving, and reviewing documents, records confirming their submission and receipt, an archive of evidence of compliance, and procedures for monitoring and remedying identified violations.*

A two-level risk classification has been developed. At the first level, risks are divided according to their substance into legal, contractual, grant-related, financial, organizational, and technical risks. At the second level, they are classified according to the stages of the movement of legally significant information: identifying an obligation, appointing a responsible person, preparing and approving information, signing and submitting documents, confirming their receipt, storing records, monitoring fulfilment, and correcting identified errors.

***The scientific novelty of the study** lies in the development of an integrated risk-based approach that links each requirement or obligation to its statutory or contractual basis, deadline, responsible person, control procedure, and documentary evidence of fulfilment. Unlike general document management, the proposed digital model covers the entire obligation-fulfilment cycle — from identifying the basis of an obligation to confirming its fulfilment and remedying identified violations.*

References

1. Dubrova M.V. Transformatsiya vnutrenney sredy nekommercheskikh organizatsiy v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 2020. Vol. 1. № 1. P. 81—90.
2. Matvienko I.Yu. Preimushchestva razrabotki kompleksnykh uslug dlya Edinogo portala gosudarstvennykh i munitsipalnykh uslug: tekhnologicheskie i pravovye aspekty // Pravovaya informatika. 2026. № 1. P. 312—320. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-1-00-35.
3. Polyakova T.A., Troyan N.A. Transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya v Rossiyskoy Federatsii: ot kibernetiki, informatiki k tsifrovizatsii // Pravovaya informatika. 2025. № 4. P. 215—226. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-4-215-226.
4. Morozova O.S., Postnikova O.Yu. Nekommercheskie organizatsii i tsifrovaya transformatsiya: formirovanie novykh form grazhdanskogo uchastiya // Sotsialno-politicheskie issledovaniya. 2026. № 1 (30). P. 26—39. DOI: 10.20323/2658-428X-2026-1-30-26.
5. Tokolov A.V. Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v deyatelnosti Minyusta Rossii // Pravovaya informatika. 2025. № 2. P. 66—71. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-2-66-71.
6. Dubrovina M.O. Informatizatsiya kontrolno-nadzornoy deyatelnosti v Rossii: otsenka informatsionnykh sistem na prozrachnost i dostupnost informatsii // Pravovaya informatika. 2025. № 3. P. 164—173. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-3-00-17.
7. Kashanina T.V. Sistema prava: vertikalnyy srez // Pravovaya informatika. 2026. № 2. P. 234—244. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-2-234-244.
8. Shelestovich O.A. Metod identifikatsii protsessov deyatelnosti pri sozdanii informatsionnykh sistem // Pravovaya informatika. 2026. № 2. P. 114—126. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-2-114-126.
9. Baginskiy V.D. Pravovaya priroda i spetsifika realizatsii iskusstvennogo intellekta v rossiyskoy sudebnoy sisteme // Pravovaya informatika. 2026. № 1. P. 153—160. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-1-00-16.
10. Timofeeva M.V. Planirovanie audita finansovykh resursov v nekommercheskoy organizatsii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2022. № 7 (89). P. 219—223. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-7-219-223.
11. Danilova K.N. Risk-orientirovannyy podkhod v gosudarstvennom lesnom nadzore: problemy normativnogo zakrepleniya i sovershenstvovaniya sistemy indikatorov riska // Pravovaya informatika. 2026. № 1. P. 432—440. DOI: 10.24412/1994-1404-2026-2-432-440.
12. Klimoshenko M.I., Bilikhodze A.K., Parushina N.V. Razvitie risk-orientirovannogo upravleniya v nekommercheskikh organizatsiyakh // Fundamentalnye issledovaniya. 2020. № 8. P. 35—39.
13. Zapolskiy S.V. Ob informatsionno-pravovoy prirode kontrolya v ekonomike // Pravovaya informatika. 2024. № 3. P. 174—179. DOI: 10.24682/1994-1404-2024-3-174-179.
14. Zapolskiy S.V. O predelakh primeneniya i osnovaniyakh administrativnogo prinuzhdeniya // Pravovaya informatika. 2025. № 2. P. 42—46.