

---

## **СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Кутьева Дарья Александровна**, асп.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, ул. Садовая, 21, Санкт-Петербург, Россия, 191023; e-mail: darnetta86@gmail.com

*Цель:* статья посвящена проблеме повышения эффективности управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации (НКО), решение которой в условиях становления ориентированной на интересы человека экономики становится весьма актуальной. *Обсуждение:* мировая практика функционирования некоммерческих организаций говорит о необходимости повышения эффективности управления финансами. Условия деятельности российских НКО характеризуются повышенными рисками, что усугубляет усиливающаяся конкуренция за ограниченные финансовые ресурсы. *Результаты:* для минимизации и устранения вероятности потенциальных угроз некоммерческих организаций в финансовой сфере предлагаем внедрять систему риск-менеджмента и в первую очередь классифицировать и систематизировать все возможные виды рисков.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, некоммерческая организация, финансовые ресурсы, эффективность.

### **1. Введение**

Одной из ключевых задач государственной социальной политики в России в последние годы можно назвать усиление значения негосударственных организаций (далее – НКО) в различных сферах производства общественных благ и оказания социально значимых услуг. Это, прежде всего, говорит о формировании социально ориентированной концепции общественного развития, в которой чрезвычайно важной становится деятельность организаций некоммерческого (третьего) сектора экономики. Деятельность некоммерческих организаций в нашей стране способствует формированию и эффективному развитию социальной сферы, повышению социальной защищенности населения, сохранению и расширению интеллектуального, образовательного, духовного потенциала общества, созданию благоприятного климата в государстве [6].

## 2. Обзор мирового и отечественного опыта по проблеме

Международный опыт показывает, что негосударственные организации часто могут осуществлять свою деятельность эффективнее различных коммерческих либо государственных предприятий и способствуют уменьшению нагрузки на бюджет государства и государственных расходов в таких направлениях деятельности, в которых они успешно функционируют. Однако усложняющиеся и расширяющиеся взаимосвязи некоммерческих организаций приводят к возникновению неопределенностей разного вида, возможности различных материальных и иных видов потерь, утрат, что, несомненно, оказывает отрицательное воздействие на эффективность деятельности НКО, способствует снижению показателей.

Жизненно значимым для каждой НКО можно назвать проблему финансирования. Однако, привлекая финансовые потоки из различных источников, НКО всегда сдерживается в своей деятельности целью и миссией организации, находится под пристальным вниманием общественности и давлением ожиданий жертвователей относительно ее результатов. В случае если цели некоммерческой организации не достигаются, тогда такие НКО теряют доверие как со стороны общества в целом, так и со стороны жертвователей, что, естественно, ставит под сомнение вопрос о возможности и необходимости реального функционирования подобных организаций.

Для предотвращения возможных негативных ситуаций необходимо ужесточать требования к качеству принимаемых управленческих решений оперативной и стратегической направленности, расширять способности существующей системы управления, адаптироваться под динамично изменяющиеся условия внешней и внутренней среды функционирования, что выводит на первый план формирование в любой некоммерческой организации эффективного механизма выявления, систематизации и реализации мероприятий по преодолению различных факторов риска, включению их в автоматизированные системы оперативного планирования, стратегического прогнозирования и комплексной оценки деятельности НКО, и, как следствие, внедрению системы риск-менеджмента.

В таком контексте становится важной и значимой комплексная оценка рисков некоммерческой организации во всех проявлениях: социальной, общественной, политической финансовой, экономической. Решение данной задачи осложняется невозможностью определения конечных результатов функционирования некоммерческой организации, отсроченным характером их последствий и иными причинами [5].

Понятие «риска» применительно к деятельности некоммерческой организации обозначает возможность наступления неспрогнозированных событий, результатом которых является нанесение ущерба (финансового, морального и т.д.) некоммерческой организации, действующей в качестве потребителя ограниченных финансовых ресурсов. При этом потенциальный

ущерб может достигать различного уровня в зависимости от степени влияния фактора, определяющего конкретный вид риска.

Наиболее сложные проблемы в процессе проведения классификации и систематизации рисков возникают в результате того, что, в отличие от коммерческих организаций, у которых основной целью существования является максимизация прибыли, целевые ориентиры функционирования и результатов деятельности некоммерческой организации необходимо трансформировать в конкретные количественные показатели.

### **3. Обсуждение результатов**

Любая некоммерческая организация, становясь участником взаимодействия по поводу производства и потребления общественных благ, имеет своей целью достижение стабильности обеспечения финансовыми ресурсами для выполнения принятых на себя обязательств, достижения поставленных целей и поддержания собственной деловой репутации в глазах общественности.

Таким образом, специфические особенности деятельности различных видов некоммерческих организаций подразумевают разные виды и уровни рисков, однако любая некоммерческая деятельность связана с потреблением финансовых ресурсов, поэтому проводя анализ рисков и определяя роль возможных факторов риска, необходимо знать источник возникновения риска, его характеристики с учетом направления и степени действия, а также сферы деятельности некоммерческой организации.

В первую очередь нужно классифицировать риски на внутренние и внешние. Внутренние риски характеризуются внутренними условиями функционирования НКО в результате осуществления их деятельности, данными видами рисков можно управлять. К внешним относятся риски, на которые невозможно повлиять, но которые нельзя игнорировать, так как они определяют сферу деятельности НКО.

Во-вторых, целесообразно классифицировать факторы рисков на специфические и неспецифические для них.

К специфическим можно отнести:

- нечеткую постановку целей функционирования;
- невозможность применения для оценки эффективности их деятельности показателей прибыльности;
- специфичность результатов деятельности, характеризующуюся в ограниченной возможности измерения.

К неспецифическим относятся:

- многочисленность заинтересованных сторон;
- разнообразие целей деятельности некоммерческой организации;
- наличие косвенных результатов деятельности;
- специфичность некоммерческой организации как производителей услуг (общественных благ).

В отличие от коммерческих предприятий система риск-менеджмента некоммерческих организаций характеризуется двойственным характером. Экономическая оценка играет важную роль наряду с анализом социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации. Поэтому некоммерческие организации нуждаются в показателях оценки их экономического риска и выживаемости. При этом, исходя из перспективы финансирования, определяется множество рискованных областей.

Наихудший допустимый экономический риск выражен одинаково для предприятий и некоммерческих организаций – это банкротство. По этой причине необходимо заранее предусмотреть показатели деятельности, которые предупредят об этом риске и помогут обосновать или спрогнозировать развитие, которое может привести к этому риску.

Достаточно много некоммерческих организаций занимается предпринимательской деятельностью, которая может привести к повышенному риску, равно как и к увеличивающемуся числу банкротств, однако в настоящее время неплатежеспособность некоммерческих организаций встречается очень редко. Поскольку прибыль не является целью деятельности организации, то ее отсутствие не отражается на работе НКО в краткосрочном периоде. Однако, если организация все же вынуждена снизить объем предоставляемых услуг, то это сразу отражается на их качестве, а также ведет к сокращению осуществляемых проектов. Для того чтобы НКО была финансово устойчива, ей необходимо иметь достаточно большое количество источников финансирования.

Потеря льготного налогового статуса также является рискованной областью для НКО. Необходимо отслеживать актуальность применения средств, имеющих льготное налогообложение.

#### **4. Рекомендации по проблеме**

Проведенный анализ различных видов рисков, характерных для некоммерческих организаций как потребителей финансовых ресурсов, позволил нам разделить их на следующие группы [7]:

- рыночные, которые в свою очередь делятся на микроэкономические и макроэкономические;
- социально-экономические;
- политические;
- правовые.

На рисунке представлена классификация потенциальных рисков некоммерческих организаций, сгруппированных по степени и характеру воздействия на их деятельность.

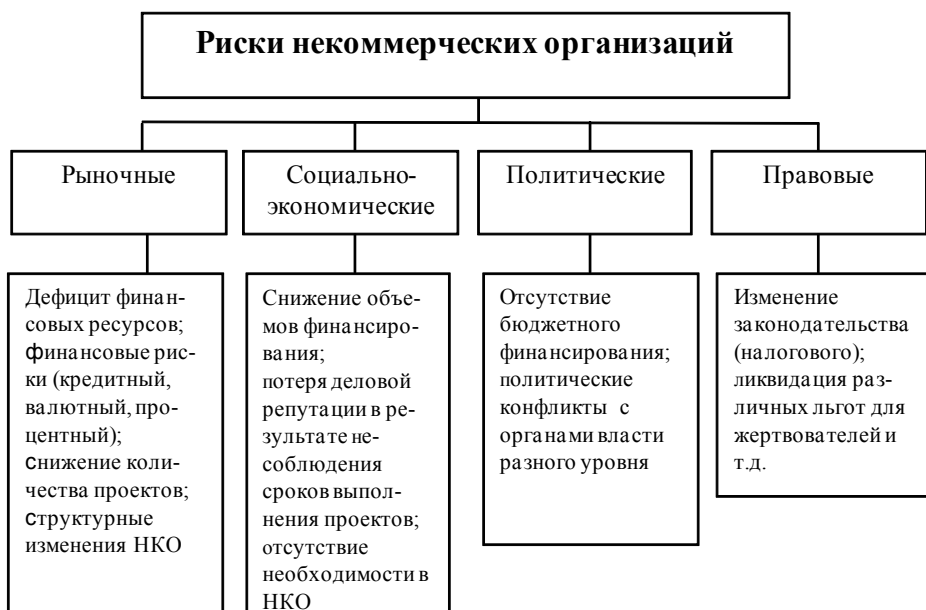


Рис. 1. Классификация рисков деятельности некоммерческих организаций (составлено автором)

Рыночные риски представляют собой группу экономических рисков, возникающих вследствие неопределенности динамики рыночной конъюнктуры, различных экономических колебаний. Рыночный риск тем выше, чем выше чувствительность к этим колебаниям объект риска. Прежде всего, данные виды риска связаны с ухудшением финансово-хозяйственной деятельности потенциальных инвесторов – жертвователей, а также населения. Динамика цены на различные виды ресурсов представляется одним из самых частых явлений в рыночной экономике, при этом наибольший риск возникает при резком изменении цены. На деятельность промышленных предприятий-потребителей дестабилизирующее влияние оказывает рост цен, характеризующийся спадом производства, снижением показателей экономического роста. Впоследствии негативное влияние могут ощущать некоммерческие организации в результате падения объемов финансирования на ресурсы.

Большое значение для снижения вероятности рисков и уменьшения потерь и ущерба имеет выявление рисков финансовой деятельности (финансовых рисков). Постоянные изменения механизмов рыночной экономики, непостоянство баланса спроса и предложения на общественные блага, трансформация государственной политики, возможность финансовых вложений в НКО – все эти аспекты финансовых отношений субъектов функционирования НКО оказывают влияние на их деятельность. Финансовый риск – это в первую очередь вероятность потери определенных финансовых ресурсов. Данные виды рисков связаны с рисками финансовых вложений и рисками, относящимися к изменению покупательской способности денег, когда предоставление финансовых ресурсов не совпадает по времени по

срокам выполнения проекта. При этом риски покупательской способности денег можно разделить на риск ликвидности, валютный риск, инфляционный, дефляционный.

Социально-экономические виды рисков характеризуются снижением объемов финансирования, в результате чего происходит потеря направлений работы НКО, снижение числа выполняемых проектов. Впоследствии если ситуация не стабилизируется, возможны потеря доверия со стороны общества и полная ликвидация организации.

Политические риски делятся на несколько групп:

- риски, относящиеся к изменениям государственного регулирования НКО;
- риски, связанные с вероятностью возникновения конфликтов с представителями органов власти;
- риски возникновения форс-мажорных ситуаций (теракты, политические конфликты).

Правовые риски, представляющие собой вероятные неисполнения условий проектов, возможность судебных процессов из-за неплатежей; риски, связанные с изменением законодательства.

Каждая некоммерческая организация проходит несколько этапов развития систем управления возникающими в процессе осуществления деятельности, начиная с запоздалой реакции на некоторые виды рисков и заканчивая применением комплексных, всесторонних методов прогнозирования и минимизации рисков, оказывающих существенное влияние на оптимизацию показателей эффективности деятельности НКО [9].

Функционирование системы управления рисками зависит от объективных факторов (финансовых ресурсов, затраченных на развитие системы, персонала), а также от субъективных факторов (решения менеджеров) [10]. Применяемая в НКО методика риск-менеджмента должна представлять собой комплексную систему анализа, прогнозирования, оценки и управления рисками, осуществлять минимизацию возможного ущерба, а также соответствовать реальным потребностям НКО и состоять из следующих этапов:

- постоянный, целенаправленный анализ вероятности возникновения рисков, выявление закономерностей данных процессов;
- комплексная оценка последствий той или иной рискованной ситуации;
- создание и постоянная модернизация собственного аналитического механизма управления рисками;
- разработка стратегического распределения и оптимизации используемых финансовых ресурсов на основании установленных лимитов рисков;
- формирование достоверной методологической базы данных возможных факторов риска в системах принятия управленческих решений, постоянная актуализация информации.

Выполнение данных мероприятий будет способствовать усилению контроля над рисками, при этом для достижения стратегических целей некоммерческой организации необходимо всесторонне оценивать все виды потенциальных рисков, с которыми может столкнуться предприятие, и реально измерять возможные потери [4].

Процесс управления рисками некоммерческой организации представляется циклическим процессом, состоящим из нескольких стадий: анализ внутренней среды НКО (потребности в финансовых ресурсах), формирование целей, определение и выявление рисков, их оценка, ответная реакция на возникающие риски, контроль всех этапов в соответствии с измененными условиями внешней среды функционирования (политической, социально-экономической ситуации в стране и в мире).

При этом единая система управления рисками должна иметь четыре составляющие [3]:

1. методическая (какими инструментами и методами осуществляется управление финансами);
2. организационная (распределение ответственности);
3. техническая (используемое информационное обеспечение);
4. финансовая (уровень обеспеченности финансовыми ресурсами и возможный экономический эффект от внедрения).

При формировании подобной системы для некоммерческой организации в первую очередь необходимо исследовать существующие и предполагаемые сферы применения [2]. Для подобного вида организаций в качестве основных направлений применения можно остановиться на следующих [8]:

- оценка финансовой эффективности проектов некоммерческой организации;
- взаимосвязь цели, стратегических ориентиров и финансовой стратегии с показателями текущей деятельности организации;
- разработка внутренней иерархии предлагаемых показателей согласно осуществляемым функциям и организационной структуре некоммерческой организации;
- формирование системы показателей некоммерческой организации;
- система мониторинга и контроля финансовой деятельности некоммерческой организации;
- мотивации сотрудников и волонтеров;
- темп роста привлекаемых денежных средств.

## **5. Заключение**

Для повышения эффективности управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации представляется целесообразным организовать автоматизацию процесса сбора и обработки необходимых для анализа деятельности данных [1]. Также при разработке направлений совершенствования системы управления финансовыми рисками некоммерческой ор-

ганизации провести согласование всех субъектов взаимодействия на всех этапах деятельности НКО, поскольку зачастую возникает необоснованность при планировании деятельности, расходов на проекты, на стратегические задачи, программы и цели. При реализации своих функциональных обязанностей в НКО появляются трудности в планировании расходов с труднооценимым и отсроченным эффектом, так как полученный эффект можно считать лишь в долгосрочной перспективе, а также на уровне НКО в целом. Оторванность и разрозненность всех субъектов друг от друга можно назвать причиной низкой и неэффективной деятельности по управлению финансовыми ресурсами, что является ограничительным барьером достижения некоммерческой организацией стратегических целей и задач.

Результат от внедрения авторской единой системы управления рисками будет получен вследствие возможности планирования деятельности, затрат, оперативного получения необходимой для принятия оптимальных управленческих решений информации, а также эффективного применения механизма планирования и оптимизации финансовых расходов за счет экономии на всех уровнях функционирования НКО.

Таким образом, предлагаемую систему риск-менеджмента можно назвать ключевым элементом управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации, так как данная система будет способствовать росту эффективности финансовой деятельности некоммерческой организации, позволит прогнозировать перспективы деятельности с учетом имеющихся финансовых ресурсов, способствовать улучшению имиджа и деловой репутации некоммерческой организации. Внедрение концепции риск-менеджмента также существенно повысит результативность системы управления некоммерческой организации, снизит вероятность возникновения рисков ситуаций в связи с нехваткой финансовых ресурсов для реализации проектов и оказания социально значимых услуг, что в конечном итоге повысит социальный эффект от деятельности некоммерческой организации.

### **Список источников**

1. Абдулмаджидова А.Д. Информационное обеспечение системы управления рисками промышленной организации. *Сборник статей научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, управления народным хозяйством и экономического образования» студентов, аспирантов, преподавателей экономического факультета*. Москва, 2010, с. 13-17.

2. Батов А.В. Формирование эффективной системы управления некоммерческой организации на основе использования рыночного инструментария. *Предпринимательство*, 2010, по. 2, с. 12-16.

3. Гавриченко Е.В. Проблемы орга-

низации и функционирования риск-менеджмента на промышленных предприятиях. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления», 2010, по. 8, с. 38-42.

4. Гримашевич О.Н. Содержание и задачи качественной оценки риска. *Материалы международной научно-практической конференции «Модернизация современного общества: пути создания и развития (экономические, социальные, философские, правовые тенденции)»*. Саратов, 2011, с. 125-128.

5. Гусарова Л.В. *Некоммерческие организации как одна из форм удовлетво-*



рения потребностей. Интеграл, 2008, по. 6, с. 75-77.

6. Думназев Д.А. Механизмы взаимодействия государства, бизнеса и негосударственного некоммерческого сектора в решении социальных проблем. *Современные технологии управления*, 2013, по. 02 (26), с. 7-13.

7. Каштанов В.В. Выявление и классификация факторов возникновения хозяйственных рисков муниципальных предпринимательских структур. *Вестник университета. (Государственный университет управления)*, 2012, по. 15, с. 123-129.

8. Климентов Д.С., Климентов А.Д.,

Коновалова С.Н. Место и роль контроллинга в системе управленческого учета. *Современная экономика: проблемы и решения*, 2013, по. 12 (48), с. 178-184.

9. Сироткина Н.В., Черникова А.А., Борисова С.А. *Теория и практика управления некоммерческими учреждениями*. Воронеж, ИПЦ «Научная книга», 2011. 250 с.

10. Цховребов А.Р. Эффективность системы риск-менеджмента на предприятиях промышленности. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*, 2012, по. 3-3 (10), с. 105-111.

---

# THE SYSTEM OF RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF A NONPROFIT ORGANIZATION

---

**Kuteva Darya Aleksandrovna**, graduate student

Saint-Petersburg state university of economics, Sadovaya st., 21, Saint-Petersburg, Russia, 191023; e-mail: darnetta86@gmail.com

*Purpose:* the Article is devoted to the problem of increasing the efficiency of financial management of nonprofit organizations (NPOs), which in conditions of becoming oriented to the interests of the individual economy becomes highly relevant. *Discussion:* the Global practice of functioning of non-profit organizations speaks to the need for improving the efficiency of financial management. Conditions for NGO activities in Russia are characterized by a high degree of risk, contributing to increasing competition for limited financial resources. *Results:* to minimize and eliminate the potential threat of non-profit organizations in the financial sector, we offer you to implement a system of risk management and, primarily, to classify and organize all kinds.

**Keywords:** risk management, non-profit organization, financial resources, efficiency.

## Reference

1. Abdulmadzhidova A.D. Informatsionnoe obespechenie sistemyi upravleniya riskami promyshlennoy organizatsii [Information provision system of risk management of industrial organization]. *The materials of the scientific-practical conference «Actual problems of Economics, management of the national economy and economic education» students, graduates, faculty of Economics faculty*. Moscow, 2010, pp. 13-17. (In Russ.)
2. Batov A.V. Formirovanie effektivnoy sistemyi upravleniya nekommercheskoy organizatsii na osnove ispolzovaniya ryinochnogo instrumentariya [Formation of effective system of management of non-profit organizations based on the use of market instruments]. *Predprinimatelstvo*, 2010, no. 2, pp. 12-16. (In Russ.)
3. Gavrichenko E.V. Problemyi organizatsii i funktsionirovaniya risk-menedzhmenta na promyshlennykh predpriyatiyah [Century Problems of organization and functioning of risk management in industrial enterprises]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniia). Seriya «Razvitie otraslevogo i regional'nogo upravleniia»*, 2010, no. 8. pp. 38-42. (In Russ.)
4. Grimashevich O.N. Soderzhanie i zadachi kachestvennoy otsenki riska [The content and objectives of the qualitative risk assessment]. *[Materials of international scientific-practical conference «Modernization of modern society: towards the creation and development (economic, social, philosophical, legal trends)»]*. Saratov, 2011, p. 125-128. (In Russ.)
5. Gusarova L.V. *Nekommercheskie organizatsii kak odna iz form udovletvoreniya potrebnostey* [Non-Profit organization as one of the forms needs]. *The integral*, 2008, no. 6, pp. 75-77. (In Russ.)
6. Dumnaev D.A. *Mehanizmyi vzaimodeystviya gosudarstva, biznesa i ne-gosudarstvennogo nekommercheskogo sektora v reshenii sotsialnykh problem*

[Mechanisms of interaction between government, business and non-profit sector in addressing social problems]. *Sovremennye tekhnologii upravleniia*, 2013, no. 02 (26), pp. 7-13. (In Russ.)

7. Kashtanov V.V. Identification and classification of the factors of the economic risks of municipal business structures. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniia)*, 2012, no. 15, pp. 123-129. (In Russ.)

8. Klimentov D.S., Klimentov A.D., Konovalova S.N. Mesto i rol kontrollinga v sisteme upravlencheskogo ucheta [The place and role of controlling in the system of management accounting]. *Sovremennaiia*

*ekonomika: problemy i resheniia*, 2013, no. 12 (48), pp. 178-184. (In Russ.)

9. Sirotkina N.V., Chernikova A.A., Borisova S.A. *Teoriya i praktika upravleniia nekommercheskimi uchrezhdeniyami* [Theory and practice managing non-profit institutions]. Voronezh, Nauchnaia kniga publ., 2011. 250 p. (In Russ.)

10. Tshovrebov A. R. Effektivnost sistemy risk-menedzhmenta na predpriyatiyah promyshlennosti [The effectiveness of the system of risk management in industrial enterprises]. *Ekonomicheskii vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 3-3 (10), pp. 105-111. (In Russ.)