

---

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РОССИЙСКИХ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Н.К. Радина*

Данная статья представляет мнение об актуальности риск-менеджмента для современных российских неправительственных некоммерческих организаций. Автор использует стандартные схемы по управлению рисками для коммерческих организаций и показывает, как данные схемы могут быть применены к НКО. В статье дискутируется проблема общего и различий в использовании алгоритмов риск-менеджмента для коммерческих и некоммерческих организаций.

*Ключевые слова:* НКО, неправительственные некоммерческие организации, гражданское общество, управление рисками, риск-менеджмент

*Отказ от риска означает, что в нашем мире задавать правила и доминировать будет кто-то другой.  
Т. ДеМарко, Т. Листер*

Как правило, статья в научном проекте становится одной из форм конечного продукта – «нового знания». Однако некоторые научные проекты по своему содержанию бывают настолько многослойными, что в процессе проведения исследования появляется множество идей о других проектах и идеях, которые кажутся не менее значимыми, чем проект реализуемый. Данная статья является примером именно такой «новой идеи», рожденной в «предыдущем проекте». В процессе проведения исследования «Деятельность неправительственных организаций по защи-

---

Данная статья написана на основе доклада «Риск-менеджмент российского гражданского общества», являющегося итогом участия автора статьи в программе стажировок Смольного коллегiums – Смольного Института свободных искусств и наук (Санкт-Петербург) осенью 2007 года, ставшего возможным благодаря стипендии Фонда Э. Гагарина.

те прав реальных и потенциальных социальных сирот» (грант Фонда Э. Гагарина), интервьюируя сотрудников неправительственных некоммерческих организаций, оказывающих помощь сиротам, а также беседа с коллегами, представляющими исследовательские НКО, автор все чаще задумывалась о том, что российские неправительственные организации являются достаточно сильными и развитыми, с одной стороны, и очень уязвимыми — с другой. Следовательно, в отношении российского гражданского общества уместно говорить о необходимости практики риск-менеджмента.

На основе материалов предыдущего проекта (собранных интервью с сотрудниками и руководителями неправительственных некоммерческих организаций, оказывающих помощь социальным сиротам), в которых отразились многие проблемы российских НКО, хотелось бы «протестировать» идею востребованности риск-менеджмента на пространстве российского гражданского общества. Анализируя структурные и содержательные аспекты риск-менеджмента, мы показываем то, как риск-менеджмент может «работать» в отношении неправительственных некоммерческих организаций, для чего опираемся на иллюстративный материал интервью, собранных ранее в указанном проекте, а также используем некоторые другие материалы (как правило, материалы СМИ). Полагаем, что для более глубокого понимания специфики риск-менеджмента неправительственных некоммерческих организаций РФ необходимо специально организованное исследование, поэтому данная статья рассматривается как некий старт для разработки значимой проблемы.

### **Риск-менеджмент: определение понятия**

Понятие «риск-менеджмент» является стандартным термином в области менеджмента организации, в учебниках по управлению или менеджменту рассматривается как неотъемлемая часть деятельности коммерческих организаций, заинтересованных в расчетах собственных «рисков» для предотвращения банкротства. В описаниях деятельности неправительственных некоммерческих организаций в отечественных учебниках термин «риск-менеджмент», как правило, не используют, представление НКО осуществляется посредством описания их просоциальной деятельности, проблем фандрайзинга, специфики управления проектами и персоналом [Ходырева, 2000; Якимец, 2000].

Согласно определениям из бизнес-сферы, риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском. При этом сам риск определяется посредством деятельности в ситуации неопределенности и неизбежного

выбора, в процессе которого имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели [Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997].

Поскольку в неправительственных некоммерческих организациях прибыль не рассматривается как одна из целей деятельности организации, ситуация «банкротства» на первый взгляд является неактуальной для НКО, что делает риск-менеджмент не востребованным для неправительственных организаций. Однако если рассматривать ситуацию банкротства не в финансовом, а в деятельностном контексте, предполагая, что внешние и внутренние условия функционирования организации могут быть настолько неблагоприятны, что реализация целей и задач НКО оказывается под угрозой, — в этом случае риск-менеджмент оказывается инструментом в решении самых острых проблем.

Судьба развития гражданского общества в России захватывающая и драматична, поэтому размышления и дискуссии о необходимости риск-менеджмента для неправительственных организаций — наиболее последовательно реализующих цели гражданского общества — представляются актуальными [Ворожейкина, 2002; Гайдар; Козлов, 2007; Константинова, 2004]. И первый вопрос, который возникает при анализе «некоммерческих рисков», — о возможности использования классификаций и схем риск-менеджмента, используемого в коммерческих организациях для анализа трудностей и угроз, существующих в области деятельности неправительственных некоммерческих организаций. В данной статье риск-менеджмент для некоммерческих организаций будет рассмотрен на основе стандартных общих схем, с определением области «несимметричных рисков» коммерческих и некоммерческих организаций.

Итак, управление рисками в коммерческой организации связывается с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий. Таким образом, риск-менеджмент в широком смысле — процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации риска, который включает в себя следующие составляющие: идентификацию, анализ и оценку рисков; превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций; разработку механизмов выживания; создание системы страхования; прогнозирование развития организации [Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997]. Управление рисками выполняет преимущественно превентивную функцию.

В учебниках по менеджменту признается, что наиболее важными в схеме риск-менеджмента являются первые шаги, а именно идентификация, анализ и оценка рисков [ДеМарко, Листер, 2005]. В данной

статье мы остановимся именно на идентификации и анализе рисков, поскольку вопросы управления рисками оказываются бессмысленными без четкого понимания того, чем же необходимо управлять.

В управлении организациями риски чаще всего разделяют на внутренние и внешние риски. Внешние риски принято рассматривать в контексте их предсказуемости, то есть как непредсказуемые внешние риски и предсказуемые. К предсказуемым внешним рискам относят критические изменения в экологической, экономической и социальной сферах (рыночный риск, операционные, недопустимые экологические воздействия, отрицательные социальные последствия, изменения валютных курсов, нерасчетная инфляция, налогообложение). К непредсказуемым рискам относят неожиданные меры государственного регулирования, природные катастрофы, преступления, неожиданные внешние эффекты, срывы.

Внутренние риски, которые еще называют внутренними нетехническими рисками, предполагают учет срывов планов работ и перерасход средств. В данной классификации также учитывают технические риски, правовые риски и страхуемые риски, связанные с предвосхищением ущерба от потерь имуществу, сотрудникам или посторонним лицам.

Согласно другой классификации называют следующие риски, которые также можно представить в виде дихотомии «внутренние — внешние риски» [Управление проектами, 1996]. Ко «внешним рискам» относятся: риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли; внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на поставки, закрытие границ...); неопределенность политических ситуаций, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране и регионе; неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии; колебания рыночной конъюнктуры, цен, возможность стихийных бедствий; производственно-технологический риск. «Внешним риском» с элементами «внутреннего риска» оказывается неопределенность целей, интересов и поведения участников.

Таким образом, риск-менеджмент коммерческих организаций, судя по проработанности позиций внутренних и внешних рисков, как правило, сосредоточивает свое внимание на внешних рисках и угрозах, деструктивных по отношению к планируемым бизнес-проектам.

## **Риски российских НКО**

Используем данную логику по отношению к неправительственным некоммерческим организациям. Начиная анализ рисков с внимания

к экономическому фактору, подчеркнем, что разделение экономических условий на «внутренние» российские и «внешние» имеют для неправительственных организаций веские основания. Нестабильность экономического законодательства в отношении российских НКО, что обуславливает нестабильность и в поиске неправительственных организаций «внутренних инвестиций», наиболее очевидно отражается в изменениях в налоговом законодательстве. Данные изменения то фактически вынуждают российские НКО самоликвидироваться, то обещают некоторое улучшение в их экономическом положении.

История развития российских НКО имеет множество фактов сопротивления и борьбы неправительственных некоммерческих организаций с неблагоприятными колебаниями в налоговом законодательстве (см., например, «Обращение общественных организаций Санкт-Петербурга» от 2 декабря 1998 года) [Мы не просим льгот, 1998]. Однако события последних лет разворачивались таким образом, что все изменения в налоговом законодательстве, несмотря на сопротивление «третьего сектора экономики», складывались не в пользу НКО.

Так, ситуация с налогами в «третьем секторе» ухудшилась с проведением налоговой реформы в 2001–2002 годах. Философией этой реформы было уменьшение ставок налогообложения с одновременной минимизацией льгот для разных категорий налогоплательщиков, при этом подход к коммерческим организациям и к НКО оказался одинаковым [Лившин]. Были практически полностью ликвидированы налоговые льготы для доноров — частных лиц и компаний, кроме того, НКО были лишены льгот по важнейшим налогам, таким как налог на прибыль и НДС.

Ольга Макаренко объясняет негативные для российских НКО стратегии налогового развития: «презумпцией виновности НКО», игнорированием вклада НКО в экономическое развитие страны, вытеснением более эффективных организаций, чем государственные, с рынка социальных услуг [Макаренко]. В СМИ активно обсуждаются возможные улучшения для неправительственных некоммерческих организаций в налоговом законодательстве (как это было в 2007 году [см., например: Налоговые льготы для НКО], или как это происходит в настоящее время [см., например: МЭР хочет расширить налоговые льготы...]), однако принципиальные улучшения пока остаются в планах и пожеланиях.

Тем не менее подавляющее большинство российских неправительственных некоммерческих организаций работает за счет спонсорской поддержки российских предпринимателей [Якимец, 2000]. Российский бизнес — даже в отсутствие государственной поддержки — готов жертвовать на социальные проекты, готов к благотворительности, однако понимание сущности благотворительности у предпринимателей и специалистов НКО различны. Западные благотворители считают

важным элементом идеологию социального проекта, его стратегическое значение, российские спонсоры более ориентированы на сиюминутный результат:

Наш бизнес готов давать деньги на социальные проекты, но их представления о помощи весьма своеобразны. Например, бизнесмены не финансируют психологические программы, зато готовы дарить подарки сиротам, фактически укрепляя синдром «сироты» (Г., руководитель НКО).

Внешнеэкономические риски НКО непосредственно связаны с внешнеполитическим курсом страны и зависят от грантовой политики зарубежных фондов [Рихтер, 2004]. Грантовая политика зарубежных фондов во многом определяет направление развития российских неправительственных организаций. Гранты под определенные темы «открывают» новые проблемы в «российском поле» — домашнее насилие, гендерное неравенство — и одновременно вынуждают искать пути их решения. Если организация не способна подстроиться под «грантовый заказ» она не может претендовать на финансирование подобного рода.

Однако кроме специфики грантовой политики, в качестве фактора, который предельно затрудняет поддержку со стороны западных фондов российских неправительственных организаций, следует считать особую внешнеэкономическую политику России, ставящую под сомнение благонадежность западных доноров:

Постановление, сокращающее со 101 до 12 список организаций, которым разрешается осуществлять и получать гранты без налогов, было подписано в среду вечером. Такие крупные частные организации, как Фонд Форда и фонд «Новая Евразия», отсутствуют в новом списке. В нем осталось только несколько межгосударственных учреждений [Бакли, 2008].

Несмотря на то, что зарубежные инвестиции в российский бизнес приветствуются российским правительством, зарубежные инвестиции (финансовые и технологические) в социальную сферу воспринимаются негативно, рассматриваются как угрожающие российским ценностям и нормам. Данное неприятие можно представить как реакцию на неизбежность перемен при включении новых культурных элементов в «старую систему»:

Столкновение нового культурного элемента со старой структурой всегда протекает при одних и тех же обстоятельствах, независимо от того, появился ли этот элемент изнутри или внедрился извне. В обоих вариантах складывается одинаковая ситуация: новый элемент самим фактом своего появления обрекает старую структуру на перемены [Тойнби, 2003. С. 64].

За последние годы ряды зарубежных грантодателей, работающих с российскими неправительственными некоммерческими организа-

циями, существенно поредели: недружественная политика в отношении западных грантодателей вынуждает западные фонды сворачивать свою деятельность в РФ:

И вот, уже на приеме в консульстве, я ему и говорю: как вы можете? куда вы уходите? почему нас бросаете в такой сложной ситуации? оставляете после себя только камни с контейнерами <sup>1</sup> [смеется] (Из беседы, Е., руководитель НКО).

Заканчивающиеся проекты, финансирующиеся прежде из западных источников, скорее всего, не будут возобновлены не только из-за отсутствия «российских средств», но и вследствие реализации в данных проектах принципиально новых подходов при решении социальных проблем – подходов, непривычных для России:

Мы вот с ужасом думаем: а что будет с нашими детьми, когда закончатся деньги? Вы знаете, что программа работает на шведские деньги? И когда они кончатся – а это будет уже года через два – программу, скорее всего, закроют (Групповая дискуссия с родителями, клиентами НКО).

Остается надеяться на то, что российские неправительственные некоммерческие организации со временем повлияют на установки российских спонсоров, изменят их «тактическое» видение социальных проблем на «стратегическое».

К числу факторов, вызывающих наибольшую обеспокоенность в сфере управления, относятся риски, связанные с политикой. Исследователи, представляя политические риски, называют множество аспектов, обусловленных недостаточной рациональностью политики, сложностью и обширностью этой области, в особые группы выделяя информационные, социальные, персональные, правовые, экономические и случайные аспекты политических рисков [Горшкова, 2001]. Рассмотрим аспекты политических рисков, которые наиболее очевидны как влияющие на реализацию проектов неправительственных некоммерческих организаций.

*Информационные аспекты* отражают неполную информацию о текущих политических процессах, недостаточность анализа политической ситуации в целом, отсутствием четкого подсчета приобретений и утрат, непониманием и игнорированием интересов других участников политических действий. Таким образом, информационный аспект политического риска фактически характеризует непонимание роли политического фактора со стороны формальных участников политического действия, что превращает данных формальных участников из субъектов в объекты политических действий. Интервьюируя сотрудников неправ-

---

<sup>1</sup> Речь идет о громком «шпионском скандале», где фигурировали «контейнеры» – камни, которые якобы были использованы спецслужбами Великобритании для передачи секретной информации.

вительственных некоммерческих организаций, мы столкнулись с тем, что рядовые сотрудники НКО из-за отсутствия государственного финансирования «третьего сектора» считают себя полностью независимыми от государства: «Помощь государства? Нам от государства ничего не нужно, лишь бы не мешало» (С., социальный работник НКО).

*Социальные аспекты* политических рисков сопряжены с нестабильностью, агрессивностью и радикализмом проводимого политического курса, деятельностью отдельных политических институтов, низкой поддержкой населения проводимой политики, политическими, этническими и другими конфликтами, безработицей, тяжелым экономическим положением, наличием множества нерешенных социальных проблем.

В отношении неправительственных некоммерческих организаций, непосредственно ориентированных на решение самых острых социальных проблем, данный аспект политического риска как бы неактуален. На первый взгляд, чем очевиднее социальные аспекты политических рисков, тем более востребована просоциальная деятельность неправительственных организаций:

Что касается будущего, я уверена, что мы без работы не останемся, хоть это и неправильно, так как исполнение нашей миссии предполагает самоликвидацию организации. Но социально-экономическое положение в стране такое, что сирот меньше не станет, так что мы будем работать и дальше (Из беседы, Г., руководитель НКО).

Однако на деморализованное общество невозможно опереться, в условиях социального кризиса государственные организации в социальной сфере – потенциальные партнеры НКО – бездействуют, государственный аппарат не справляется с контролирующими функциями, что существенно затрудняет, а иногда и полностью блокирует деятельность неправительственных некоммерческих организаций:

Да, с инвалидными колясками [привезенными из Швеции. – *Примеч. авт.*] нас снова просят освободить помещение, государственным организациям в тягость этот проект, гораздо проще ничего не делать (Из беседы, Л., менеджер программ НКО).

И.А. Подколзина, ссылаясь на политические традиции и несовершенство демократических институтов, которые в переломные моменты исторического развития обуславливают значительную роль личностного фактора, отмечает, что анализ политических рисков в России имеет специфику, которой необходимо уделять дополнительное внимание при оценке политического риска [Подколзина]. Таким образом, особое значение при анализе следует уделять персональным аспектам политических рисков.

*Персональные аспекты* политических рисков связывают с личностью политика, неустойчивостью его поведения, склонность к авто-



номии без учета коллективного характера политических действий, повышенной склонности к риску. В настоящее время артикулируемая позиция нового российского президента выглядит более дружелюбно относительно проблем неправительственных некоммерческих организаций (он выступает за новое щадящее налогообложение НПО, считает их деятельность важной в решении социальных проблем государства) [Железняков].

<...> сейчас уже есть понимание, что гражданское общество — это неотъемлемый общественный институт любого государства. <...> И встречи, контакт между президентом страны и представителями гражданского общества абсолютно необходимы. Замечу: эти контакты никогда ни для какой власти не бывают простыми. Потому что всегда у гражданского общества, у представителей правозащитных организаций огромное количество претензий к государству и к руководителям. <...> Но именно поэтому такие контакты и должны носить системный характер (Интервью с президентом РФ Д.А. Медведевым) [Муратов, 2009].

Однако совсем недавно неправительственные организации с их «грантовой активностью» рассматривались как серьезная угроза для безопасности страны:

Наряду с классическими формами оказания воздействия на процессы в сфере политики и экономики иностранные спецслужбы все активнее применяют нетрадиционные методы, с этой целью они используют различные неправительственные организации. Под прикрытием реализации в регионах России гуманитарных и образовательных программ ими осуществляется лоббирование интересов соответствующих государств и сбор информации закрытого характера по широкому спектру проблем [Патрушев, 2005].

Еще более жесткая оценка свободного фандрайзинга НКО как маркера нелояльности российскому правительству прозвучала в обращении президента В.В. Путина к членам партии «Единая Россия» в 2007 году.

К сожалению, находятся еще внутри страны те, кто шакалят у иностранных посольств, рассчитывают на поддержку иностранных фондов и правительств, а не на поддержку своего собственного народа (Из обращения президента РФ В.В. Путина к членам партии «Единая Россия», 21.11.2007).

Подобные высказывания демонстрируют неслучайный характер ужесточающегося контроля за деятельностью неправительственных некоммерческих организаций как в сфере налогов, так и по содержанию их деятельности в период президентства В.В. Путина.

Следующие два вида анализируемых нами рисков, непосредственно связанных с деятельностью исследуемых организаций (неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических

показателей, параметрах новой техники и технологии и производственно-технологический риски), — актуальны для НПО, как и для любой другой организации, в том числе и коммерческой. Однако, сравнивая технологические показатели при реализации социальных проектов с аналогичными показателями государственных организаций, необходимо подчеркнуть более высокий технологический уровень при оказании социальной поддержки населению со стороны именно неправительственных некоммерческих организаций:

Конкурентов среди государственных организаций у нас нет. Во-первых, проблем много, всем хватит места для работы, во-вторых, мы обладаем передовыми технологиями в социальной сфере (Из беседы, Н., психолог НКО).

...мы нашли организацию, где нам оказывают помощь на самом высоком, понимаете, на мировом уровне. Здесь работают такие специалисты, как в Европе (Групповая дискуссия с родителями, клиентами НКО). Не буду скромничать: наша организация по уровню подготовки и навыков специалистов находится на уровне лучших аналогичных зарубежных организаций (Из беседы, Е., руководитель НКО).

Гибкость и постоянный, во многом спонтанный и выборочный мониторинг результатов, а также реальная включенность в мировое сообщество специалистов позволяют специалистам неправительственных организаций выбирать и реализовывать самые передовые и лучшие идеи, которые уже апробированы западными коллегами и оценены высоко и, напротив, отвергать то, что уже обесценено.

Именно благодаря «высокому уровню профессионального доступа» к зарубежным социальным технологиям питерские неправительственные организации, ориентированные на социальную помощь семье и на защиту прав ребенка, имеют возможность не повторяться в программах. Они, например, не пытаются повторять широко тиражируемый в настоящее время опыт развития и поддержки патронатной семьи для социального сироты, а конструируют программы поддержки «неблагополучной биологической семьи» до «кризиса», предотвращая потерю ребенка.

Ты знаешь о последних исследованиях, которые представляют судьбу детей из патронатных семей в Швеции? Дети, когда вырастают, возвращаются в свои биологические семьи, много неблагополучия. Получается, мы выиграем гораздо больше, если изначально работаем с биологической семьей (Из беседы, Е., руководитель НКО).

Высокий профессиональный уровень изучаемых НПО по праву признают и государственные учреждения, выступающие партнерами неправительственных организаций в различных программах:

У нас был проект, который финансировался из бюджета города, и в рамках этого проекта мы обучали абилитации сотрудников районных поликлиник (Из беседы, Е., психолог НКО).

Как работу по предотвращению «технологических рисков» у исследуемых неправительственных организаций можно рассматривать их стремление к тесному сотрудничеству с «академической наукой»: многие сотрудники данных организаций являются аспирантами и докторантами различных университетов Санкт-Петербурга, совершенствуются и рефлексируют результаты своей практической деятельности:

Я думаю, близость к науке, к университету нам сейчас особенно необходима. Нам необходимо расти самим, и у университетских исследователей есть интерес к нашему опыту (Из беседы, Е., руководитель НКО).

Особо хотелось бы остановиться на риске, связанном с неопределенностью целей, интересов и поведения тех, кто создает и развивает неправительственные некоммерческие организации: их сотрудников, руководителей, учредителей. На первый взгляд, данный вид риска должен быть наименее актуален для неправительственных организаций, поскольку НПО живет осмысленной активностью своих сотрудников, значит, единство и согласованность их целей, интересов и поведения ежедневно подвергается проверке. Однако именно в отношении данного риска в интервью обнаруживается ряд аспектов, негативно отражающихся на деятельности неправительственных организаций. Во-первых, большинство сотрудников и партнеров исследуемых неправительственных организаций, а также их клиенты — дети и родители — не осознают себя как гражданскую силу, готовы страдать, жертвовать и ничего не требовать от государства:

Жаль, что <...> — негосударственная организация, лучше, конечно получать помощь от государственной. Мы все беспокоимся: вдруг у них не будет финансирования и программы закроют (Групповая дискуссия с родителями, клиентами НКО).

Этот фильм необходимо показывать школьникам, чтобы они думали о своем поведении (основной тезис из дискуссии на семинаре партнеров [название НКО] о том, кому необходимо показывать фильм о помощи неблагополучным биологическим семьям для сохранения ребенка в семье).

Во-вторых, «сильные лидеры» НПО являются двигателями своих организаций, во многом собственной энергией обеспечивают сильные позиции организации, при этом другие сотрудники могут вполне оставаться пассивными и зависимыми — «слабым звеном» организации: *«Вы знаете, что это негосударственная, ну, значит, частная организация. У нас все строится на ней, как она скажет»* (Из интервью, сотрудник НПО).

В-третьих, ориентация на реализацию яркой просоциальной миссии организации «отвлекает» от построения организации с осознаваемой и внятной организационной идентичностью. Так, сотрудники НПО-

лидеров не могут даже в общих чертах представить историю организации, а ее жизнь описывают исключительно в терминах социальной или психологической работы: *«Что могу рассказать об истории организации? Не знаю, я здесь недавно работаю»* (Из беседы, С., психолог НКО).

В-четвертых, акцент на социальной и психологической работе и практически отсутствие артикуляции «правозащитного контекста» снижает их «гражданский потенциал». При этом неправительственные организации, определенно относящие себя к правозащитным, «права ребенка» также не идентифицируют как особую тему, достойную озвучивания и «отдельной строки», несмотря на исследования, которые акцентируют особую значимость соблюдения прав ребенка в контексте развития демократических процессов общества: *«Разумеется, права ребенка имеются в виду, они будут указаны в документе в перечислении наряду с правами меньшинств и так далее»* (Реплика на семинаре правозащитников 4 ноября, Смольный коллегийум).

### **Риск-менеджмент как управление страхом неопределенности**

Анализ рисков убедительно демонстрирует парадоксальный факт: для организаций гражданского общества России актуальны как внешние (что достаточно очевидно и без исследования), так и внутренние риски в развитии организации. Можно предположить, что внутренние риски отражают так называемые «проблемы роста» российского гражданского общества, при этом важно отметить, что за два прошедших десятилетия они практически не изменились. С одной стороны, организации по-прежнему держатся на сильных лидерах, не верят в помощь государства; организации как социальные структуры по-прежнему неустойчивы, а их клиенты – получатели помощи – мечтают о том, чтобы помощь приходила от государства, что кажется более стабильным.

С другой стороны, значимость «субъективных аспектов риск-менеджмента» для неправительственных организаций обусловлена тем, что управление рисками неизбежно опирается на управление страхом сотрудников и руководителей организации, с управлением сопротивлением, появляющимся вследствие этого страха [Обхольцер, 2009].

Внешнее давление на неправительственные организации так велико, а их экономическое положение так нестабильно, что страх неопределенности захватывает сотрудников организаций «третьего сектора», а вытеснение этого страха выводит в зону «слепого пятна» необходимость деятельности менеджеров НКО по развитию собственной организации. Негативно оцененная гражданская активность со стороны действующих российских политиков также усиливает работу механизмов вытеснения страха активистов «третьего сектора», что обуславливает «слепоту» в отно-

шении к своей гражданской позиции со стороны сотрудников неправительственных организаций и их клиентов. Таким образом, «прорехи» во «внутреннем PR» НКО связаны не столько с «неграмотностью» менеджеров, сколько с потребностью в новых технологиях анализа проблем и их решений в развитии неправительственных некоммерческих организаций.

Итак, риск-менеджмент, как аналитическая конструкция, вполне приложим к сфере управления неправительственными некоммерческими организациями, а в настоящий момент отражает наиболее актуальные потребности развития «третьего сектора» российской экономики. Остается ответить на вопрос: насколько могут быть идентичны схемы риск-менеджмента коммерческих и некоммерческих организаций.

В процессе представляемого исследования удалось идентифицировать такое важнейшее отличие между коммерческой и некоммерческой негосударственными организациями, как различие в понимании проблемы информационной безопасности. Авторский продукт в сфере бизнеса требует особых мер, включая получение патентов и отслеживание нарушений авторских прав:

так как лекарство стало уже очень популярным на рынке, у многих компаний возник соблазн производить аналогичные препараты именно под маркой «Левомеколь». <...> Такие случаи были прямым нарушением закона, поскольку правообладателем торгового знака «Левомеколь» является компания «Нижфарм» <...> [Федорова].

Авторские программы неправительственных организаций не рассматриваются как объект, требующий сохранения и преследования нарушителей авторского права. Когда конечной целью становится изменение общества, коммерческая выгода предельно обесценивается:

Сейчас мне очевидно, что для нас воровство [идей] – двигатель прогресса. Все программы, которые были у нас украдены, успешно работают и изменяют представление о проблеме. Нам теперь проще найти общий язык и с практиками, и с учеными (Из беседы, Е., руководитель НКО).

Данный пример демонстрирует то, что автоматическое, нерелективное использование эффективных инструментов управления из «второго сектора» экономики не рекомендуется для использования в «третьем секторе», то есть конкретные схемы, стратегии, «кейсы» риск-менеджмента для российских НКО нуждаются в дальнейшем исследовании и описании.

\* \* \*

Определяя риск-менеджмент как эффективный и необходимый аналитический инструмент в планировании стратегий развития российского гражданского общества, мы фактически признаем роль риска и вклад риска в развитие гражданского общества.

Отказ от анализа рисков риски не отменяет, но делает и неправительственные некоммерческие организации, и гражданское общество в целом уязвимыми, как может быть уязвим человек, не осознающий свои страхи, управляемый бессознательным. Осознание риска, оценка риска и управление риском помогут неправительственным организациям нарисовать четкую картину настоящего и ближайшего будущего, более активно и успешно изменять социальный мир.

Тем не менее данная проблема нуждается в дальнейшей артикуляции, в дальнейших исследованиях и дискуссиях. Есть ли в России некоммерческие неправительственные организации, которые успешно используют риск-менеджмент для развития собственной организации? Что является причиной успешного овладения данными НКО инструментами риск-менеджмента? Можно ли предложить как универсальные для НКО отдельные схемы и «кейсы» риск-менеджмента? Что общего между «кейсами» и чем отличаются «кейсы» риск-менеджмента для бизнеса и «третьего сектора»? Эти и другие вопросы, связанные с управлением рисками для некоммерческих неправительственных организаций, на наш взгляд, нуждаются в самостоятельных аналитических исследованиях, поскольку горизонты развития современного российского гражданского общества — это и есть тот самый «непроторенный путь», полный неопределенности и рисков.

### **Описание полевых данных**

Представленная статья опиралась на результаты анализа деятельности двух Санкт-петербургских организаций сервисного типа (НКО «социальной направленности» по А.Ю. Сунгурову). Обе организации ориентированы на помощь семье в трудной жизненной ситуации (инвалидность ребенка; наркозависимость матери; отсутствие опыта семейной жизни у выпускников интернатных сиротских учреждений и т. д.).

В фокусе исследования находилась повседневная деятельность данных организаций. Всего в процессе исследования было проведено 14 интервью с руководителями и сотрудниками данных организаций (психологами, социальными работниками, менеджерами программ), 4 интервью с клиентами — получателями услуг данных организаций, групповая дискуссия с клиентами, получателями услуг (6 человек). Кроме того, были использованы материалы наблюдений за рядом мероприятий, проводимых данными организациями (семинары для региональных партнеров, встречи со спонсорами и т. п.).

### **Список литературы**

*Бакли Н.* Путин лишает неправительственные организации налоговых льгот // InoPressa. Закон и НКО. 9.07.08. Доступно по адресу: <http://www.inopressa.ru/ft/2008/07/04/13:04:39/ngo>.

*Ворожейкина Т. Е.* Государство и общество в России: исчерпание государственно-центричной матрицы развития // Полис. 2002. № 4. С. 60–65.

*Гайдар Е.* «Ресурсное богатство увеличивает политические риски». Доступно по адресу: [http://www.gazeta.ru/comments/2006/06/20\\_x\\_678551.shtml](http://www.gazeta.ru/comments/2006/06/20_x_678551.shtml).

*Горшкова А. А.* Политический риск и методы его оптимизации // Актуальные проблемы политологии: Сборник научных работ студентов и аспирантов Российского университета дружбы народов. / Отв. ред.: проф. В. Д. Зотов. М.: МАКС Пресс, 2001.

*ДеМарко Т., Листер Т.* Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения. М.: Компания р.т. Office, 2005.

*Железняков Д.* Медведев заступился за НКО. Доступно по адресу: [http://www.in-fox.ru/authority/state/2009/04/15/Myedvyedyev\\_zastupil.phtml](http://www.in-fox.ru/authority/state/2009/04/15/Myedvyedyev_zastupil.phtml).

*Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.

*Козлов Д. В.* «Нецивильное» гражданское общество или о том, как поссорились защитники Байкала с «Транснефтью» // Полис. 2007. № 4. С. 136–145.

*Константинова Л.* Становление общественного сектора как субъекта социальной политики: опыт концептуализации и анализ реальных практик // Журнал исследований социальной политики. Том 2. 2004. № 4. С. 447–468.

*Лившин А. Я.* Современные проблемы развития экономики некоммерческого сектора в России // Государственное управление. Электронный вестник. Доступно по адресу: <http://www.wildfield.ru/club/c03b000.htm>.

*Макаренко О.* Проблемы некоммерческого сектора и изменения в налоговом законодательстве. Доступно по адресу: <http://www.wildfield.ru/club/c03b000.htm>.

*Муратов Д.* Декларация Медведева. Год 2009 (интервью с президентом России Д. А. Медведевым). Доступно по адресу: <http://www.novayagazeta.ru/data/2009/039/01.html>.

*Мы не просим льгот. Мы требуем справедливого налогообложения! Обращение общественных организаций Санкт-Петербурга* // Пчела. 1998. № 16 (ноябрь-декабрь).

*МЭР* хочет расширить налоговые льготы для НКО. Доступно по адресу: <http://www.taxpravo.ru/news/taxpravo/article>.

*Налоговые льготы для НКО, работающих в социально значимых областях.* Доступно по адресу: <http://www.socpolitika.ru/rus/ngo/documents/document5482.shtml>.

*Обхольцер А.* Бессознательное в мире работы // Бессознательное в организации: психоанализ социальных систем / Сост. И. Айзенбах-Штангль, М. Эртель; Пер. с нем. А. В. Логинова. М.: VERTE, 2009.

*Патрушев Н.* Выступление в Государственной Думе ФС РФ 12 мая 2005 года. Доступно по адресу: <http://www.intelros.org/lib/doklady/patrushev.htm>.

*Подколзина И. А.* Проблемы дефиниции и оценки политического риска. Доступно по адресу: [http://www.cfin.ru/finanalysis/polit\\_risk.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/polit_risk.shtml).

*Рихтер Д.* Управлениетет, иностранная помощь и российская НПО // Журнал исследований социальной политики. Том 2. 2004. № 4. С. 469–486.

*Сунгуров А. Ю.* Организации-посредники в структуре гражданского общества. Некоторые проблемы политической модернизации России // Полис. 1999. № 6. Доступно по адресу: <http://www.strategy-spb.ru/index.php?do=biblio&doc=31>.

*Тойнби А. Дж.* Цивилизация перед судом истории: Сборник / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Айрис-пресс, 2003.

*Управление проектами* / Под общ. ред. В. Д. Шапиро. СПб.: Два – Три, 1996.

*Федорова Л.* Легко ли защитить бренд? Доступно по адресу: [http://www.riskm.ru/page09\\_32.htm](http://www.riskm.ru/page09_32.htm).

*Ходырева Н. В.* Менеджмент в некоммерческих организациях // Психология менеджмента. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2000.

*Якимец В.* Социальное партнерство в России: исследования, механизмы, опыт. М.: Институт системного анализа РАН, 2000.

*Якимец В.* Устойчивость третьего сектора в России. Институт системного анализа РАН. Доступно по адресу: <http://www.ngo.org.ru>.

---

Надежда Константиновна Радина  
д-р полит. наук, профессор Нижегородского института  
менеджмента и бизнеса Нижегородского государственного педагогического  
университета  
электронная почта: [rasv@yandex.ru](mailto:rasv@yandex.ru)

---