

УДК 334:658.11

РАЗВИТИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Климошенко М.И., Билиходзе А.К., Парушина Н.В.

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орёл, e-mail: parushinan@mail.ru

Неустойчивость мировой и национальной экономики обуславливает необходимость повышения эффективности системы управления рисками. Процесс управления рисками стандартизирован, но сам механизм идентификации, анализа и оценки рисков может отличаться для разных организаций. Некоммерческие организации в силу специфики своей деятельности могут нести риски репутационного, регулирующего и коррупционного характера. В статье рассмотрены особенности формирования и развития системы управления рисками в некоммерческих организациях. Доказана необходимость встраивания процесса риск-ориентированного управления в общую систему менеджмента организации или учреждения. Методика исследования и выводы авторов основаны на обзоре научных и практических материалов, статистической информации, данных международных аудиторских компаний. Рассмотрена этапность определения и оценки рисков, распределены обязанности руководства, риск-менеджера, владельцев рисков и сотрудников компании в процессе управления рисками. Предложены группы рисков, которые для некоммерческих организаций должны быть разделены на операционные, финансовые, репутационные, регуляторные, коррупционные. Система риск-управления разделена на подсистемы, которые включают сам процесс управления рисками, комплаенс-управление и внутренний контроль и аудит. Процесс управления рисками с практической точки зрения ориентирован на правильную идентификацию рисков применительно к деятельности некоммерческих организаций, анализ и оценку рисков и мониторинг влияния рисков на процессы и механизмы принятия управленческих решений. Комплаенс-управление ориентировано на предупреждение рисков и недопущение наступления кризисных ситуаций при нарушении действующего законодательства. Контроль и аудит органично вписываются в систему риск-ориентированного управления на всех уровнях, для текущего отслеживания и предупреждения негативных факторов.

Ключевые слова: внутренний контроль, дерево целей, комплаенс-управление, некоммерческая организация, риск-менеджмент

DEVELOPMENT OF RISK-BASED MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Klimoshenko M.I., Bilikhodze A.K., Parushina N.V.

Central Russian Institute of Management – branch of RANHIGS, Orel, e-mail: parushinan@mail.ru

The instability of the global and national economies makes it necessary to improve the efficiency of the risk management system. The risk management process is standardized, but the mechanism for identifying, analyzing and assessing risks may differ from organization to organization. Non-profit organizations, due to the specifics of their activities, can carry risks of a reputation, regulatory and corruption nature. The article discusses the features of the formation and development of the risk management system in non-profit organizations. The necessity of embedding the process of risk-oriented management into the general management system of an organization or institution has been proved. The research methodology and conclusions of the authors are based on a review of scientific and practical materials, statistical information, data from international audit companies. The stages of identification and assessment of risks are considered, responsibilities of the management, risk manager, risk owners and company employees in the process of risk management are distributed. The proposed groups of risks, which for non-profit organizations, should be divided into operational, financial, reputational, regulatory, and corruption. The risk management system is divided into subsystems that include the risk management process itself, compliance management and internal control and audit. From a practical point of view, the risk management process is focused on correct identification of risks in relation to the activities of non-profit organizations, analysis and assessment of risks and monitoring of the impact of risks on the processes and mechanisms for making management decisions. Compliance management is focused on risk prevention and prevention of crisis situations in case of violation of current legislation. Control and audit organically fit into the system of risk-based management at all levels, for the current monitoring and prevention of negative factors.

Keywords: internal control, goal tree, compliance – management, non-profit organization, risk management

В современных условиях система управления в организациях и учреждениях подлежит трансформации. Трансформационные преобразования касаются использования риск-технологий в управлении для улучшения результативности деятельности и повышения эффективности принятия управленческих решений. Несмотря на то что риск-ориентированный подход нашел свое широкое применение в сфере финансово-хозяйственной деятельности

организаций разных организационно-правовых форм и отраслей экономики, в некоммерческом секторе экономики система управления рисками до сих пор не выстроена. И это не потому, что некоммерческие организации ориентированы на разные условия и формы хозяйствования, а необходима адаптация риск-менеджмента некоммерческих структур к особенностям анализа и оценки репутационных и регуляторных рисков. Некоммерческая сфера ставит своей

целью не получение прибыли, а приращение иной, нефинансовой стоимости субъекта экономики, в повышении которой заинтересованы особые группы стейкхолдеров. На рост стоимости организации влияют риски потери имиджа, невыполнения показателей мониторинга, снижения бюджетных ассигнований, изменения приоритетов государственной политики. Кроме того, уязвимость некоммерческих организаций в условиях пандемии коронавируса и закрытия государственных границ может быть обусловлена социальными проблемами и снижением покупательной способности населения. Влияние кризисов в настоящее время не носит системного циклического характера, любая угроза, вызов, неопределенность может быть неожиданностью для организации, которая способна повлиять на финансовое положение и платежеспособность, что уже само по себе может привести к кризису, прекращению деятельности. Процесс риск-ориентированного управления в некоммерческих организациях в антикризисных условиях необходимо встроить в общую систему управления, предложить инструментарий управления рисками и идентифицировать ключевые риски, которые будут характерны именно для некоммерческих организаций.

Повышению эффективности деятельности некоммерческих организаций, улучшению финансовых результатов и минимизации возможностей возникновения угроз способствует формирование эффективного процесса управления рисками, цель которого заключается в интеграции риск-ориентированного управления в структуру, деятельность и процессы некоммерческих организаций. Цель исследования заключается в совершенствовании процесса и инструментария риск-менеджмента в некоммерческой сфере экономики.

Материалы и методы исследования

Значимость формирования системы риск-ориентированного управления подтверждают авторы в научных публикациях последних лет. Так, Гришина Н.П. отмечает, что, учитывая изоморфность глобальной экономической системы и национальных систем, очевидно, что принципы риск-ориентированного управления в различных отраслях и сферах российской экономики становятся постепенно неотъемлемой частью структуры организаций [1]. К примеру, Домбровская М.А., акцентируя внимание на активном внедрении риск-ориентированного управления в сфере образования, указывает на важность проработки его основы [2]. По убеждению автора, не-

обходима и важна регламентация процесса управления рисками для их минимизации в деятельности организации, а также создание условий для поддержания долгосрочной финансовой устойчивости и достижения стратегических целей при оптимальном сочетании целевой доходности деятельности и уровня принимаемого риска.

Также Коновалов А.А., Лепетикова И.Ю. утверждают, что понятие риск-менеджмента в последнее время стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. В одних случаях под ним понимают управление предприятием в условиях общего кризиса экономики, в других – управление фирмой в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие «антикризисное управление» с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства [3]. На наш взгляд, необходимо уточнить понимание риск-менеджмента, в большей степени делая акцент не на антикризисном управлении, а на управлении рисками как в условиях кризиса, так и в предкризисный и посткризисный периоды. Риск-менеджмент – это процесс управления, который в настоящее время должен носить предупреждающий характер и ассоциироваться с текущим оперативным управлением для достижения стратегических целей развития организации. Причем мы солидарны с авторами, которые считают, что риск-менеджмент как процесс должен быть встроен в систему управления на стратегическом, операционном, программном и проектном уровнях. С такой точкой зрения солидарны Гужин А.А., Ежкова В.Г. Риск-менеджмент – это система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, включающая стратегию и тактику управленческих действий [4].

Вполне очевидно, по мнению Головина А.О., Толкаченко Г.Л., вопросы неопределенности и рисков процесса глобализации постоянно находятся в центре внимания международных организаций и научного сообщества [5]. Причем Курамшина А.В., Никитина Н.Н. отмечают, что можно говорить о том, что решение принимается в условиях неопределенности, а реализуется в условиях риска [6].

Панкратьева Е.А., Кельберг Е.И. уверены, что цель риск-менеджмента должна соответствовать цели деятельности организации [7]. Соглашаясь с данной позицией авторов, считаем, что риск-ориентированный подход реализуется в рамках стоимостной концепции управления бизнесом. И эта позиция вполне допустима для некоммер-

ческих организаций, так как для данных организаций стоимость фирмы будет оцениваться не доходностью или прибылью, а ценностью, и эта ценность может иметь социальную природу. При этом целью является достижение максимально возможной стоимости при допустимом уровне риска.

В рамках реализации риск-ориентированного подхода необходимо выстроить систему управления политическими, кредитными, репутационными, технологическими, транзакционными и прочими рисками. Так считает автор Данилова О.В. [8]. Управление осуществляется на основе интернационального подхода, тщательного изучения передового и отечественного опыта организации риск-менеджмента. Роль руководства и сотрудников организации в данном процессе управления рисками не оценивается. Для формирования риск-карт, определения уровня и степени влияния рисков на процессы со стороны стейкхолдеров необходимо грамотное принятие действий и корректировка мер воздействия и решений. Выполнение функций управления и создание риск-процесса зависит от информированности сотрудников, обработки больших массивов данных и надлежащей осведомленности.

В подтверждении данного тезиса Макаева А.А., Чубарова Е.А., Мишанова В.Г. пишут следующее. Риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на защиту бизнеса от реально существующих угроз в условиях осознания руководством проблем и его информированности [9].

Дискуссия авторов, предложения теоретико-методического и практического характера, направленные на разработку риск-ориентированного процесса управления деятельностью организаций, позволили нам сформировать основные направления построения и развития системы

риск-менеджмента в некоммерческих организациях. Методическую основу предложений авторов составили следующие методы исследования: структурно-логический, обобщения, классификации, процессный, системный подход. Анализ данных и информации базировался на материалах Росстата, аналитических обзорах международных компаний Deloitte, PricewaterhouseCoopers.

Результаты исследования и их обсуждение

Некоммерческий сегмент экономики развивается достаточно стабильно, что демонстрируют официальные статистические данные (табл. 1) [10].

Среди некоммерческих организаций основная доля приходится на фонды и учреждения, ассоциации, союзы. На конец 2018 г. число некоммерческих организаций составило 90 787 единиц. По сравнению с 2017 г. число организаций и учреждений некоммерческого характера практически не изменилось. При социализации общества и переноса акцента на социальные приоритеты развития экономики и повышение социальной ответственности бизнеса все большее внимание уделяется некоммерческой сфере и функционированию фондов, союзов, ассоциаций различной тематической направленности.

Риск-ориентированное управление в некоммерческих организациях является неотъемлемым процессом управления в целом и антикризисного управления в частности. В этой связи его необходимо органично и эффективно интегрировать в структуру управления, процессы и деятельность на всех уровнях управления. Риски должны идентифицироваться и просчитываться при стратегическом планировании, операционном управлении, при формировании программ развития и разработке проектов.

Таблица 1

Число некоммерческих организаций по видам (на конец года)

Виды некоммерческих организаций	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Некоммерческие организации – всего	90155	90464	91285	90852	90787
Из них:					
фонды	16637	17395	18126	18339	18544
некоммерческие партнерства	22158	20004	17441	14422	12237
автономные некоммерческие организации	19008	20658	22231	23915	25617
объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)	5067	6703	8205	9963	10822
учреждения	16900	16519	15951	14753	13825
территориальные общественные самоуправления	2218	905	840	820	934
коллегии адвокатов	2490	2542	2648	2732	2840
общины малочисленных народов	1288	1348	1413	1481	1507
казачьи общества	2410	2577	2653	2688	2732

Схематично процесс управления рисками в некоммерческих организациях можно разделить на шесть стадий: планирование, идентификация и анализ рисков, оценка риска, воздействие на риск, мониторинг и документирование.

Причем согласно международному стандарту «Управление рисками – руководство» ISO 31000:2018 процесс управления рисками носит не последовательный характер, а является итеративным.

Процесс управления рисками в некоммерческих организациях, исходя из стандартных методик его построения, представлен следующим образом (рис. 1).

Целью управления рисками является создание и сохранение ценности. Ценность для некоммерческих организаций носит не только финансовый, но и нефинансовый – социальный, имиджевый характер. Любая некоммерческая организация задействована в перераспределении денежных потоков с целью достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, политических,

научных и иных целей и подвержена различным рискам. Для приращения ценности и эффективного управления рисками необходимо соблюдать принципы управления: интегрированность, структурированность и полнота, настраиваемость, вовлеченность, динамичность, доступность информации, поведение людей и культура, постоянное улучшение.

В реализации процесса управления задействованы сотрудники организации. К ним относятся высшее руководство, владельцы рисков, риск-менеджер и прочие сотрудники некоммерческой организации. Для эффективного управления рисками и достижения намеченного результата необходимо четко разграничить обязанности всех участников риск-менеджмента в процессе управления рисками, что наглядно представлено в табл. 2.

Роль координатора в процессе управления рисками в некоммерческих организациях сводится не только к построению системы на этапе ее внедрения, но и на этапе зрелого функционирования системы в организации.

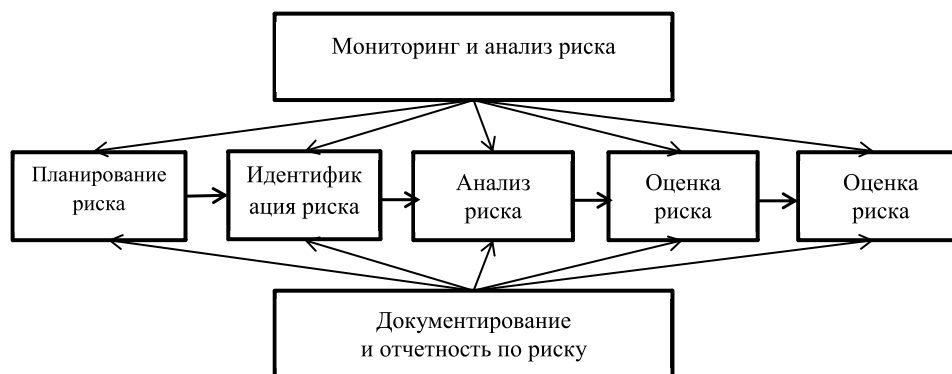


Рис. 1. Процесс управления рисками в некоммерческих организациях

Таблица 2

Обязанности участников риск-менеджмента в управлении рисками в некоммерческих организациях

Руководитель	Риск-менеджер	Владельцы рисков	Сотрудники
<ul style="list-style-type: none"> – утверждает риски, идентифицированные и оцененные; – утверждает документы и отчетность по управлению рисками; – принимает решения в рискованных ситуациях; – обеспечивает организацию процесса управления рисками; – обеспечивает организацию мониторинга рисков 	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечивает реализацию процесса управления рисками; – обеспечивает методическое и консультационное сопровождение владельцев рисков; – координирует работу по документированию процесса управления рисками; – отвечает за формирование отчетности по управлению рисками 	<ul style="list-style-type: none"> – отвечают за идентификацию, анализ и оценку рисков; – принимают решения с учетом рисков; – проводят оперативный мониторинг уровня рисков; – обеспечивают полноту и своевременность формирования карт рисков 	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечивают выявление, идентификацию и анализ рисков на своих уровнях управления в пределах своей компетенции; – отвечают за формирование и обобщение информации о рисках на уровне высшего руководства

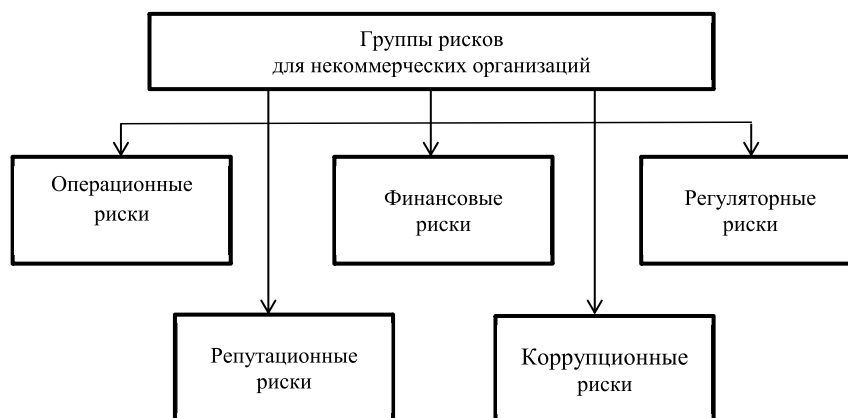


Рис. 2. Группы рисков в некоммерческих организациях

Основная роль риск-координатора или риск-менеджера в некоммерческих организациях сводится к регулированию процесса управления рисками и его методического и документального сопровождения. Следовательно, основная задача риск-координатора состоит в выявлении и идентификации рисков. Это содержательное звено всего процесса риск-ориентированного управления. Причем риски должны быть определены с учетом их потенциально возможного влияния на процессы и операции деятельности организации не только в условиях кризиса. Риски необходимо увязать с возможными угрозами и вызовами современного общества и экономики.

Для формирования карты рисков в организации все риски необходимо классифицировать и идентифицировать. Исследования практиков в области управления рисками международной компании Deloitte позволили выделить 4 группы рисков применительно к специфике деятельности некоммерческих организаций: операционные, финансовые, регуляторные и репутационные. Однако, так как некоммерческие организации представлены бюджетными учреждениями и фондами, получающими бюджетные ассигнования, необходимо включить в систему коррупционные риски. В этом случае дерево рисков, предложенных нами для некоммерческих организаций, будет выглядеть следующим образом (рис. 2).

Встроенность системы управления рисками в общую систему управления некоммерческой организацией предполагает, что должна быть построена единая интегрированная модель управления рисками. В рамках функционирования этой модели выделяются три подсистемы, в разрезе которых будет осуществляться итеративный процесс риск-менеджмента: подсистема управления рисками, комплаенс-подсистема и подси-

стема внутреннего контроля и аудита, что обуславливает необходимость постоянного развития риск-ориентированного управления в некоммерческой среде.

Заключение

Развитие риск-ориентированного управления в некоммерческих организациях основано на формировании системы управления рисками, которая будет встроена в процессы, операции и деятельность, и достижении целей развития некоммерческой организации с учетом интересов заинтересованных сторон. Такая модель управления рисками позволит не только снизить угрозы, но и создаст новые возможности и гарантии для работы в кризисный период.

Список литературы

1. Гришина Н.П. Риск-ориентированное управление // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2016. № 1. С. 187–191.
2. Домбровская М.А. Риск – ориентированное управление в организации дополнительного профессионального образования // Педагогический имидж. 2019. Т. 13. № 4 (45). С. 630–643.
3. Коновалов А.А., Лепетикова И.Ю. Риск-менеджмент в системе экономической безопасности предприятия // Ростовский научный журнал. 2017. № 2. С. 246–255.
4. Гужин А.А., Ежкова В.Г. Риск-менеджмент и методы управления рисками // Инновации и инвестиции. 2017. № 2. С. 185–189.
5. Головин А.О., Толкаченко Г.Л. Риск-менеджмент в глобальных цепочках стоимости // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 1 (769). С. 111–126.
6. Курамшина А.В., Никитина Н.Н. Риск-ориентированное управление в деятельности современных хозяйствующих субъектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 9–1. С. 167–177.
7. Панкратьева Е.А., Кельберг Е.И. Риск менеджмент в концепции управления стоимостью бизнеса // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8. № 4. С. 19.
8. Данилова О.В. Риск – менеджмент в российских компаниях: проблемы, подходы, точки зрения // Экономика и управление: теория и практика. 2018. Т. 4. № 1. С. 32–36.
9. Макеева А.А., Чубарова Е.А., Мишанова В.Г. Риск-менеджмент как элемент – управления предприятием // Успехи современной науки и образования. 2018. № 2. С. 10–14.
10. Россия в цифрах. 2019: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2019. 549 с.