

**Общероссийская общественная
организация**



ПАРТНЁР НКО

Всё для НКО



+7 (495) 003-45-71

+7 (812) 629-00-03

Чек-лист для руководителя некоммерческой организации. Управление рисками в НКО: парадоксы и закономерности.

ПАРАДОКС 1

Опыт учит, но не гарантирует

То, что сработало в одной ситуации, может привести к провалу в другой, даже если условия кажутся идентичными.

- Провожу анализ: какие решения, принятые в прошлом, могут быть неприменимы в текущих условиях?
- Обсуждаю с командой: какие уроки мы извлекли из кризисов других НКО в нашем секторе?
- Создаю систему, которая не полагается на один опыт, а учитывает вариативность контекста.
- Документирую предположения, на которых строится каждое решение: при изменении — пересматриваю решение.

ПАРАДОКС 2

Риски распределены, но ответственность концентрируется на вершине

Формально риски разделены между подразделениями, но юридически и фактически вся ответственность за провалы ложится на руководителя.

- Четко документирую матрицу распределения ответственности за риски по подразделениям.
- Убеждаюсь, что каждый владелец риска имеет это в должностной инструкции и контракте.
- Понимаю: несмотря на распределение, я как руководитель несу финальную ответственность перед учредителями, попечительским советом, государством и обществом.
- Строю систему контроля так, чтобы видеть главные риски и не полагаться только на отчеты снизу.
- Создаю культуру, в которой люди открыто говорят о проблемах, а не скрывают их.



ПАРАДОКС 3

Никто не отвечает за межфункциональные риски

Риски, возникающие на стыке подразделений, например, между юридическим и бухгалтерским отделами консалтинговой НКО, часто остаются никому не подконтрольны.

- Идентифицирую точки пересечения процессов в моей организации.

- Назначаю явного интегратора или владельца кросс-функционального процесса.
- Создаю регулярные совещания между подразделениями, где обсуждаются общие риски.
- Вторая линия защиты (риск-менеджер или служба контроля качества) активно отслеживает именно эти стыки.
- Определяю пороги эскалации: когда вопрос нужно поднять выше функциональной границы.

ПАРАДОКС 4

Размазанная ответственность — главный враг организации

Провал происходит не потому, что никто не управляет рисками, а потому что каждый считает себя занимающимся ими, но никто не несёт персональной ответственности.

- Проверяю: каждый ли риск имеет конкретного владельца, а не размытую коллективную ответственность?
- Устанавливаю механизм, при котором владелец риска регулярно докладывает о статусе.
- Убеждаюсь, что «отчитались перед совещанием» — это не конец истории, а начало действия.
- Слежу за тем, чтобы благополучие компании не создавало ложное спокойствие и не скрывало реальные проблемы.

ПАРАДОКС 5

Охота на козлов отпущения вместо системного управления

При возникновении кризиса вместо анализа системных причин организация ищет виноватого — часто в непрофильном или подчиненном подразделении.

- Когда происходит ошибка, я анализирую не кого винить, а почему система позволила этой ошибке произойти.
- Стимулирую культуру, в которой люди не боятся говорить о проблемах.
- Запрещаю практику поиска «козлов отпущения» — это разрушает доверие и систему управления рисками.
- Внедряю правило: если ошибка выявлена, значит, система сработала, пусть и не идеально, и нужно её улучшить.



ЗАКОНОМЕРНОСТЬ 1

Кризис выявляет, были ли реальные механизмы управления рисками

3/4 компаний, переживших кризис мягко, имели четкое разделение ответственности. Среди компаний с большими потерями этого не было.

- Провожу самодиагностику: есть ли у нас реальная (не на бумаге) система распределения ответственности?
- Проверяю: работает ли эта система в малых кризисах? Если нет — она не сработает и в больших.
- Тестирую систему: проводим таблицы рисков, смотрим, реагируют ли люди на выявленные угрозы.
- Убеждаюсь: люди понимают свою роль в управлении рисками или это просто галочка в таблице?

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ 2

Культура управления рисками — это 95% успеха. Процессы — только 5%

Самые совершенные методологии и системы не работают без культуры, в которой люди чувствуют ответственность за правильные решения.

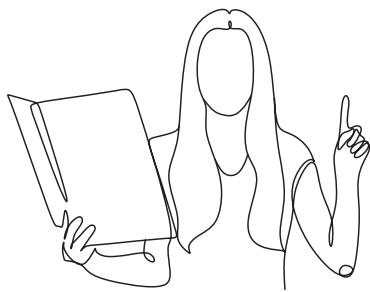
- Формирую культуру открытости: люди не боятся поднимать проблемы.
- Создаю ответственность: каждый чувствует персональную ответственность за свои решения и риски в своей зоне.
- Обеспечиваю быстрое реагирование: когда выявлена угроза, система оперативно срабатывает.
- Повышаю уровень внимания: люди анализируют риски в контексте ожидаемых результатов, а не просто исполняют инструкции.
- Подаю пример сверху: демонстрирую, что управление рисками важно для меня лично, а не только для регуляторов.

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ 3

Специфика НКО — ответственность перед обществом выше, чем в бизнесе

НКО работает с общественным интересом или благотворительными средствами, поэтому регуляторы, суды и общество предъявляют более высокие требования.

- Понимаю: моя ответственность перед учредителями, попечительским советом, государством, благодарителями, бенефициарами и обществом.
- Осознаю: регулятор будет смотреть на ошибки НКО критичнее, чем на ошибки коммерческой компании.
- Строю систему управления рисками с запасом прочности, не минимально необходимую.
- Документирую все решения, особенно те, которые касаются использования благотворительных средств.
- Проверяю соответствие с требованиями закона о некоммерческих организациях регулярно, а не только перед проверкой.



ЗАКОНОМЕРНОСТЬ 4

Риски НКО часто связаны с энтузиазмом и открытостью, а не с корыстью

Люди в НКО часто совершают ошибки не по злому умыслу, а из-за незнания, усталости, перегруженности или слишком большого доверия друг к другу.

- Учитываю этот фактор при построении системы управления рисками: нужно не наказывать, а обучать.
- Инвестирую в обучение персонала требованиям закона и лучшим практикам в секторе.
- Создаю простые чек-листы и алгоритмы для критических операций: распределение грантов, найм, закупки.
- Предусматриваю четырехглазый контроль для наиболее рисковых решений.
- Понимаю: система должна помогать людям, а не мешать им.

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ 5

Второй уровень защиты — ключевая роль в здоровой организации

Риск-менеджер, служба комплаенса, внутренний аудит не подменяют операционное управление, но служат медиаторами и интеграторами между подразделениями.

- Выделяю ресурс на вторую линию защиты: риск-менеджер, хотя бы о,5 ставки.

- Четко определяю, что входит в её функции: методология, мониторинг, консультирование, интеграция между подразделениями.
- Убеждаюсь, что вторая линия имеет доступ к информации всех подразделений и может задавать неудобные вопросы.
- Поддерживаю её независимость: она должна докладывать мне или попечительскому совету, а не только руководителю операционного подразделения.
- Использую вторую линию для выявления слепых зон между функциями.

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ 6

Третья линия защиты — независимый взгляд на систему

Внутренний аудит или периодическая независимая проверка дает объективную оценку эффективности управления рисками.

- Организую хотя бы ежеквартальный внутренний аудит: один день проверки критических процессов.
- Привлекаю для этого человека, не причастного к операционной деятельности.
- Рассматриваю результаты аудита как управленческую информацию, а не как упрек.
- Планирую ежегодно хотя бы одну внешнюю проверку. Это может быть проверка благодарителя, регулятора или независимой аудит-фирмы.
- Использую результаты для улучшения системы, а не для поиска виноватых.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ 1

Без дополнительных затрат

Внутренний аудит или периодическая независимая проверка дает объективную оценку эффективности управления рисками.

- **День 1-2:** Провожу совещание со всеми руководителями подразделений и совместно составляю матрицу рисков (*Excel*, один лист на подразделение).
- **День 3-4:** Определяю «красные линии» — риски, которые организация не может себе позволить.
- **День 5-7:** Вношу в должностные инструкции явное указание на ответственность за риски.
- **Неделя 2:** Запускаю простой журнал рисков (*Excel* ИЛИ *Google Sheets*) и назначаю, кто его обновляет.
- **Месяц 1-2:** Провожу серию внутренних семинаров: кейсы кризисов, как их пережили, что делали правильно.
- **Постоянно:** Устанавливаю практику: каждый месяц владельцы рисков докладывают о статусе, я слушаю активно.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ 2

С оправданными инвестициями

Нанять риск-менеджера на 0,5 - 1 ставку:

- Окупаемость — одна предотвращенная проблема в год.
- Бюджет: 50 000 - 150 000 руб./месяц в зависимости от региона и опыта.
- ROI: предотвращение одного инцидента стоит в 5-10 раз дороже.

Документирование критических процессов — привлечь консультанта на 5-10 дней:

- Бюджет: 50 000 - 200 000 руб.
- Результат: понятные процедуры, которые может воспроизвести новый сотрудник, меньше ошибок.

Регулярные внутренние аудиты 1 день в квартал:

- Бюджет: если своим силам — практически бесплатно, если привлечь аудитора — 20 000-60 000 руб./год.
- Результат: видимость состояния дел, выявление проблем на ранних стадиях.

Обучение персонала — специальные семинары по рискам в НКО, законодательству:

- Бюджет: 300 - 1000 руб. на человека, 10-50 человек = 3000-50 000 руб.
- Результат: предотвращение систематических ошибок, повышение культуры ответственности.

Первый внешний аудит для объективной оценки:

- Бюджет: 100 000 - 500 000 руб. в зависимости от размера организации.
- Результат: независимая оценка рисков, рекомендации по улучшению, подтверждение профессионализма для благодарителей.



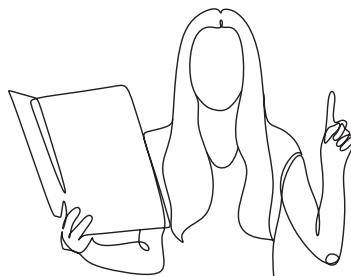
Индикаторы того, что система работает

- Люди регулярно поднимают риски на совещаниях, не потому что их заставляют, а потому что это нормально.
- Когда возникает проблема, мы анализируем системную причину, а не ищем виноватого.

- Владельцы рисков знают, что произойдет, если риск реализуется, и имеют план действий.
- Новые сотрудники быстро включаются в систему управления рисками, потому что она прозрачна.
- Благодарители, партнеры и регуляторы видят в организации профессиональный подход к управлению.
- Кризисы, когда они происходят, не становятся для организации катастрофой, потому что есть подготовка.

Красные флаги: когда система не работает

- Риски обсуждаются только перед регуляторной проверкой.
- Люди боятся сообщать о проблемах, потому что ищут виноватого.
- Документы о рисках лежат в папке, но не влияют на решения.
- При возникновении проблемы первое, что делают — винят того, кто её выявил.
- Вторая линия защиты (если она есть) не имеет доступа к информации всех подразделений.
- Благодарители, банки, партнеры часто спрашивают про управление рисками в вашей НКО.
- Вы как руководитель узнаёте о проблемах, когда их уже нельзя решить.



ПОМНИТЕ:

управление рисками в НКО — это не формальность и не «галочка» для регулятора. Это инвестиция в устойчивость, доверие и эффективность вашей организации. Начните с малого, но начните именно с культуры, а не с процессов. Люди — главный актив НКО, и если они чувствуют себя защищенными и поддержанными системой управления рисками, организация станет намного более успешной и жизнестойкой.