

УДК 334.012.44:005.334

***РИСКИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ И СПОСОБЫ  
ИХ МИНИМИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ НКО***

***Апокина К.В.***

*к. с. н., доцент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

***Бадикова Э.В.***

*студентка,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В статье рассматриваются риски, с которыми сталкиваются социальные предприятия в России. На основе статистических данных и научных публикаций предложена классификация рисков с учётом их взаимосвязей. Охарактеризованы методы снижения рисков, применимые в деятельности социально ориентированных организаций.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, риски, управление рисками, некоммерческие организации, методы минимизации, устойчивость.

***RISKS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND WAYS TO MINIMIZE  
THEM: A CASE STUDY OF AN NPO***

***Apokina K.V.***

*Candidate of Sociological, Associate Professor,*

*Ufa University of Science and Technology,*

*Ufa, Russian Federation*

***Badikova E.V.***

*student,*

*Ufa University of Science and Technology,*

*Ufa, Russian Federation*

**Abstract.** The article examines the risks faced by social enterprises in Russia. Based on statistical data and scientific publications, a classification of risks is proposed considering their interrelationships. Risk mitigation methods applicable in the activities of socially oriented organizations are characterized.

**Keywords:** social entrepreneurship, risks, risk management, non-profit organizations, sustainability, minimization methods.

По информации Федеральной налоговой службы, в начале 2026 года в единый реестр социальных предприятий было внесено свыше 8,5 тысяч представителей малого и среднего бизнеса. Это на 23% больше, чем в 2024 году [4]. Однако количественное расширение сектора сопровождается ростом проблем с качественной устойчивостью. Организации, которые пытаются одновременно решать социальные задачи и вести коммерческую деятельность, попадают в зону особых рисков – тех, с которыми редко сталкиваются обычный бизнес или традиционные НКО. Как указывают М.В. Зайцева и её коллеги, главная отличительная черта подобных структур заключается в их нацеленности на общественно значимые результаты через рыночные механизмы, что создаёт особую комбинацию угроз [2, с. 810]. Актуальность темы подтверждают и зарубежные исследователи, отмечающие, что социальное предпринимательство в России сталкивается с комплексом специфических рисков, связанных с институциональной средой [9]. Как отмечает Ю.А. Пахомова, социальное предпринимательство сочетает предпринимательскую выгоду и решение социальных проблем, что создаёт специфическую зону рисков [10].

На основе обобщения практики действующих социальных предприятий и анализа научных публикаций по проблематике риск-менеджмента в некоммерческом секторе предлагается следующая группировка рисков (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация рисков социального предпринимательства

Категория риска	Как проявляется	Последствия	Способы снижения
Институционально-правовые	Меняются правила включения в реестр, ужесточается отчётность, сокращается господдержка	Организация теряет статус, падает объём финансирования	Отслеживать законы, участвовать в обсуждениях, привлекать юристов на аутсорсинг [1]
Финансово-ресурсные	Возникают кассовые разрывы, сильная зависимость от 1–2 ключевых партнёров, нет залогов	Срываются сроки, партнёры теряют доверие	Создавать резервные фонды и эндаументы, использовать краудфандинг, модель «три источника»
Репутационно-коммуникационные	Благополучатели не доверяют, появляются негативные публикации, конфликты с властями	Доноры уходят, репутация падает	Внедрять прозрачную отчётность, попечительские советы, публиковать годовые отчёты [6]
Операционно-управленческие	Ошибки в планировании, слабые компетенции, текучка волонтеров	Срываются сроки, социальный эффект не достигается	Создавать проектный офис [3], обучать персонал, автоматизировать учёт [7]
Рыночно-средовые	Падает спрос, появляются конкуренты, снижается платёжеспособность	Доходы падают, приходится сокращать штат	Проводить маркетинговые исследования, диверсифицироваться, участвовать в соцзаказе
Социально-технологические	Эффект не достигается, ошибка в выборе целевой группы	Нет результата - теряется доверие	Пилотировать (MVP), строить логические модели, привлекать внешнюю экспертизу.

Составлено автором на основе [1; 2; 3; 5; 6; 7]

Представленная группировка носит универсальный характер и может применяться для оценки рисков социальных предприятий независимо от их

организационно-правовой формы, источников финансирования и стадии жизненного цикла. [15]

Классификация наглядно демонстрирует цепочку взаимосвязей: финансовые проблемы перерастают в операционные сбои, а те – в репутационные потери. Круг замыкается, ситуация усугубляется. Это подтверждает системный характер рисков и необходимость не точечных, а комплексных мер.

Институционально-правовые риски. Возникают при изменении правил включения в реестр, ужесточении отчётности или сокращении господдержки. Итог – потеря статуса и снижение финансирования. Способы защиты: мониторинг законов, участие в обсуждениях, юридический аутсорсинг [11].

Финансово-ресурсные риски. Распространённая ошибка — делать ставку только на грантовое финансирование. Как отмечает Ю.В. Баталова, проекты с софинансированием получают более высокие экспертные оценки — разница может достигать 15–20% [1, с. 23]. Устойчивой признаётся модель «триединого финансирования»: коммерческие доходы (40–50%), гранты (30–40%), частные пожертвования (10–20%). Перспективны эндаументы. Как подчёркивает Р.Р. Галикаева, стабильность социального предприятия держится на разумном соединении операционного планирования, финансового контроля и адаптации к внешним изменениям [7, с. 67-68]. Развитие гибридных форм организаций является одним из ключевых способов достижения финансовой устойчивости НКО [12].

Репутационно-коммуникационные риски. Исследование Ver.Sia Lab «Оценка уровня организационного развития НКО – 2025» подтверждает: доверие доноров и благополучателей сильнее всего коррелирует с открытостью и прозрачностью деятельности. Ключевые инструменты здесь — регулярная публичная отчётность, работающий попечительский совет и оперативная обратная связь [6]. Недостаточная информационная открытость напрямую влияет на уровень доверия со стороны благополучателей и доноров [13].

Операционно-управленческие риски. Ошибки в планировании, недостаточные компетенции, высокая текучка добровольцев. Срыв сроков ведёт к недостижению социального эффекта. Помогают проектный офис, обучение персонала, автоматизация учёта. Как отмечает К.В. Апокина в своём учебном пособии, фундаментом преодоления управленческих сбоев выступает разумное соединение операционного планирования, финансового контроля и адаптации к внешним изменениям [8, с. 174]. На примере АНБО «Воссоединение» Т.В. Самойленко с коллегами показали: даже в небольшой организации создание проектного офиса позволяет вовремя замечать отклонения и оперативно корректировать действия [3, с. 297]. Р.Р. Галикаева добавляет, что важнейшим фактором сокращения операционных рисков становится цифровизация учётных процессов и формализация внутренних правил [7]. Расширение коммерческой деятельности НКО создаёт новые управленческие вызовы, требующие формализации внутренних процессов [16].

Рыночно-средовые риски. Падение спроса, появление новых конкурентов, снижение платёжеспособности клиентов. Доходы падают, возможны сокращения штата. Методы защиты: маркетинговые исследования, диверсификация деятельности, участие в социальном заказе. Необходим постоянный мониторинг среды: опросы благополучателей, анализ конкурентов, расширение услуг [5, с. 460]. В условиях экономической нестабильности социальные предприниматели сталкиваются с дополнительными рисками, связанными с сокращением государственной поддержки [17].

Социально-технологические риски. Проверенная стратегия — пилотирование до полномасштабного запуска. Это позволяет выявить недостатки, скорректировать бюджет и уточнить критерии эффективности на ранних стадиях [5].

Институционально-правовые риски (дополнительно). Снижаются через регулярный мониторинг нормативных актов, участие в публичных слушаниях и налаживание контактов с отраслевыми ассоциациями [1, с. 26].

Таким образом, риски в социальном предпринимательстве имеют системную природу. Эффективное управление ими возможно только через комплекс мер: диверсификацию источников финансирования, внедрение проектной дисциплины, построение партнёрских отношений, пилотирование новых решений и юридический мониторинг [2, с. 814].

### Библиографический список

1. Баталова, Ю. В. Оценка проектов НКО Фондом президентских грантов / Ю. В. Баталова // Государственное и муниципальное управление. – 2024. – № 4. – С. 17-27.
2. Зайцева, М. В. Социальное предпринимательство: темпы развития и основные проблемы / М. В. Зайцева [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3. – С. 809-815.
3. Самойленко, Т. В. Проектный офис как инструмент управления рисками в НКО / Т. В. Самойленко [и др.] // Управленческий учет. – 2025. – № 4. – С. 293-299.
4. Данные ФНС о развитии малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // ФНС России. – URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (дата обращения: 15.03.2026)
5. Смирнов, А. В. Финансовое обеспечение некоммерческих организаций / А. В. Смирнов, Е. Л. Молокова // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – № 4. – С. 452-461.
6. Оценка уровня организационного развития НКО – 2025 [Электронный ресурс] / Ver.Sia Lab. – М., 2025. – URL: <https://pulsngo.ru/research2025> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Галикаева, Р. Р. Инструменты управления рисками в проектах малого и среднего бизнеса / Р. Р. Галикаева // People-management в условиях цифровой трансформации экономики : Сборник статей IX Всероссийской Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

научно-практической конференции, Уфа, 29 апреля 2025 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2025. – С. 66-69. – EDN WHJTHG.

8. Апокина, К. В. Экономические основы бизнеса : Учебное пособие для бакалавров, магистрантов, аспирантов, преподавателей, менеджеров, занимающихся проблемами управленческой и предпринимательской деятельности / К. В. Апокина. Том Часть 2. – Уфа : Башкирский государственный университет, 2022. – 174 с. – ISBN 978-5-7477-5542-0. – EDN HFVVEV.

9. Пахомова Ю.А. Социальное предпринимательство как организационная форма интеграции бизнеса и общества / Ю.А. Пахомова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-kak-organizatsionnaya-forma-integratsii-biznesa-i-obschestva> (дата обращения: 16.04.2026).

10. Разов П.В. Влияние социальных предпринимателей на устойчивое региональное развитие в условиях экономической нестабильности / П.В. Разов, И.Г. Прохорова // Социально-политические науки. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 96-101. – DOI: 10.33693/2223-0092-2023-13-5-96-101.

11. Бородкина О.И. Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ / О.И. Бородкина, А.А. Сулимова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 204-217. – DOI: 10.15838/esc.2024.6.96.11.

12. Внутских А.Ю. Социальные предприятия и СО НКО в Пермском крае: проблемы и перспективы развития / А.Ю. Внутских, С.Е. Гасумова, М.М. Иванова, Е.В. Малкова, М.Д. Петрова // Журнал исследований социальной политики. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 166-176. – DOI: 10.17323/727-0634-2021-19-1-166-176.

13. Оберемко О.А. Не/устойчивость социального предпринимательства: несколько замечаний по результатам предварительного исследования / О.А. Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Оберемко, В.Л. Силаева // Вестник НИУ ВШЭ. Серия «Экономика». – 2013. –

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ne-ustoychivost-sotsialnogo-predprinimatelstva-neskolko-zamechaniy-po-rezultatam-predvaritelnogo-issledovaniya> (дата обращения: 16.04.2026).

14. Савельева И.П. Классификация рисков социального предпринимательства / И.П. Савельева, Ю.С. Горелова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 112-120.

15. Рождественская Н.В. Переход НКО из «Третьего» в «Четвертый» сектор: новое решение старых проблем / Н.В. Рождественская, С.Б. Богуславская // Экономика и управление. – 2018. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-nko-iz-tretiego-v-chetvertyi-sektor-novoe-reshenie-staryh-problem> (дата обращения: 16.04.2026).

16. Плотников А.В. Финансовые механизмы обеспечения устойчивости социальных предприятий / А.В. Плотников // Финансы и кредит. – 2023. – Т. 29, № 11. – С. 2530-2548.

17. Pereverzeva E. Social Entrepreneurship in Russia: Problems and Prospects / E. Pereverzeva, V. Kvashnin, P. Gazimagomedova // SHS Web of Conferences. – 2021. – Vol. 114. – Article 01005. – DOI: 10.1051/shsconf/202111401005.