

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № 4 / 2024, Vol. 16, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/43ECVN424.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.4. Финансы (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Грабова, О. Н. Управление рисками социальной проектной деятельности в образовательной и некоммерческих сферах: на примере реализации грантов в Костромском государственном университете / О. Н. Грабова, Е. Р. Крылова, А. В. Грабов // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN424.pdf>

For citation:

Grabova O.N., Krylova E.R., Grabov A.V. Risk management of social project activities in educational and non-profit spheres: on the example of the implementation of grants at Kostroma State University. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(4): 43ECVN424. Available at: <https://esj.today/PDF/43ECVN424.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 33 + 005.8 + 378

Грабова Ольга Николаевна

ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет», Кострома, Россия
Профессор кафедры «Экономики и экономической безопасности»

Доктор экономических наук, доцент

E-mail: graon07@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3542-1764>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=302450

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57201681490>

Крылова Евгения Романовна

ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет», Кострома, Россия

Аспирант

E-mail: shevelevaevg94@mail.ru

Грабов Антон Викторович

ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет», Кострома, Россия

Аспирант

E-mail: antongrabov@mail.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1132927

**Управление рисками социальной проектной
деятельности в образовательной и некоммерческих
сферах: на примере реализации грантов в Костромском
государственном университете**

Аннотация. В статье актуализированы вопросы управления рисками социальной проектной деятельности в рамках социального предпринимательства, бюджетной и иной некоммерческой деятельности. В Российской Федерации предпринимательству в целом и социальному предпринимательству в частности, и реализуемым в этих сферах проектам, уделяется огромное внимание в связи с задачами активизации профессионального развития трудовых ресурсов и формирования точек роста экономики. Цель исследования — поиск системного представления рисков проектов в социальной деятельности, на этой основе построение методического обеспечения их минимизации и апробация данного методического

обеспечения. Основные методы исследования: экспериментальный, экспертный и SWOT-анализ, а также методы формальной логики. В работе систематизированы риски социальной проектной деятельности; разработано методическое обеспечение управления рисками социальной проектной деятельности; на основе грантовой проектной деятельности Костромского государственного университета (по результатам конкурса Федерального агентства по делам молодежи) системно оценены риски, возникающие в ходе реализации студенческих некоммерческих проектов, и определены возможные пути их преодоления. В исследовании обобщены особенности реализации социальных проектов: особая ценность участия партнеров; отсутствие возможности страховать риски, в силу чего максимально используется человеческий ресурс (трудовой потенциал), что снижает мотивацию исполнителей проекта; определена значимость количественных показателей в оценке результатов реализации социального проекта; показан значительный объем бюрократических затрат, связанных с созданием, визированием, координированием (между множеством участников реализации проекта) и согласованием всей проектной, текущей и отчетной документации, которая является дополнительными невозмещаемыми издержками.

Ключевые слова: управление рисками; проектная деятельность; социальная сфера; некоммерческий сектор; образование

Введение

Актуальность темы определяется тем, что в настоящее время проектная деятельность как самостоятельное явление в развитии экономического субъекта приобретает значительные масштабы. При этом методическое обеспечение управления проектами и рисками в нем ориентировано в основном на реальный сектор. Социальный сектор реализует проекты некоммерческой направленности, и они требуют дополнительного исследования с целью систематизации рисков социальной проектной деятельности.

Степень изученности темы и проблемы. Исследование опиралось на методы ВАВоК [1], разработанные Международным институтом бизнес-анализа, так как в управлении социальными проектами, так же, как и в системе ВАВоК, реализуется принцип цикличности через управление изменениями, принцип получения пользы заинтересованными лицами (стейкхолдерами), принцип четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений [2]. В системе ВАВоК управление изменениями — это не только движение к заданным целям, но и составление реестра рисков, выбора метода реагирования на риски: избегание (удаление источника угрозы), передача (или страхование путем передачи риска третьей стороне), смягчение (с разработкой соответствующего плана мероприятий).¹ В РФ система ВАВоК базируется на развитии экономического анализа [3].

С точки зрения использования понятийного аппарата и методов в исследовании важно руководство, признанное на международном уровне, РМВОК.

Теоретические подходы управления проектами освещены в трудах: К. Хэлдмана², Сазерленда [4], Р. Ньютона [5], Е.А. Рыбаловой.³

¹ Вичугова А. Управление рисками для бизнес-аналитика: задача и техника из ВАВОК / А. Вичугова. — URL: <https://babok-school.ru/blog/risk-analysis-for-business-analyst-and-babok-techniques/> (дата обращения 20.04.2024).

² Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт: учебное пособие для студентов технических вузов / К. Хэлдман; пер. с англ. Шпаковой Ю.; под общ. ред. Неизвестного С.И. — Москва: ДМК Пресс: Акад. АйТи, 2006. — 352 с.

³ Рыбалова Е.А. Управление проектами: учебное пособие / Е.А. Рыбалова. — Томск: ФДО ТУСУР, 2015. — 206 с.

Проблемам управления рисками посвящены работы: Д.М. Семеновой, С.А. Кудрявцевой, Е.А. Татищевой [6]; А.В. Почивалова, А.В. Сысолятина [7]; С.Т. Исламовой, Е.А. Качановой [8]; Т.А. Васильевой, О.Н. Диденко, А.А. Епифанова [9]; А.Е. Городецкого [10]; Ю.А. Костина [11]; В.Е. Шкурко.⁴

Теория и практика внедрения проектной деятельности в сфере образования основывается на междисциплинарном подходе менеджмента и педагогики. Проектное обучение в нашей стране исследовалось достаточно давно [12], но в современных условиях с точки зрения менеджмента и реализуемых на практике социально-экономических отношений имеет новые основы, изучаемые такими авторами, как Д.Г. Артемьев, Д.Г. Гергерт [13]; Г.Б. Голуб, О.В. Чуракова [14]; К.Д. Кузовков [15]; О.Н. Грабова [16; 17]; Л.А. Евстратова, Н.В. Исаева, О.В. Лешуков [18]; Е.М. Разинкина, Л.В. Панкова, Е.А. Зима [19]; В.В. Решетка [20]; Н.А. Хлебников, И.Н. Обабков, С.Т. Князев, Д.Г. Сандлер, М.А. Шестеров, И.Э. Куклин [21]. Масштабированию проектной деятельности в сфере образования способствует молодежная политика РФ, которая преимущественно формирует запросы на реализацию именно социальной проектной деятельности.

Также исследование опиралось на ГОСТЫ: ГОСТ Р 56715.5-2015 (по проектному менеджменту) и ГОСТ Р ИСО 31000-2019 (по менеджменту риска).⁵

Целесообразность разработки темы определяется тем, что в научном сообществе и в практике не сложились устойчивые методические подходы к систематизированному анализу рисков в социальной проектной деятельности.

Объект исследования — социальная проектная деятельность. *Предмет исследования* — методическое обеспечение управления рисками социальной проектной деятельности. *Основная рабочая гипотеза*: Управление рисками социальной проектной деятельности — это один из ключевых процессов управления, необходимых в успешной реализации проектов в целом. Данный процесс должен включать оценку систематизированных рисков с целью нивелирования угроз и минимизации рисков и их негативных последствий на всех фазах в течение всего жизненного цикла реализации проекта. Успешность контроля и регулирования социальной проектной деятельности зависит не только от контроля целевых показателей, но и контроля особой системы рисков, характерных для данного вида и сферы некоммерческой деятельности.

Цель исследования — разработка и апробация методического обеспечения управления рисками социальной проектной деятельности. **Основные задачи исследования**: сформулировать проблему и гипотезу исследования, как основных методов исследования; разработать систематизированное представление рисков социальных проектов; выявить специфику реализации социальных проектов во взаимосвязи с рисками данной деятельности; показать специфику рисков студенческих социальных проектов в сфере образования; сформировать возможные управленческие решения по минимизации рисков на основе

⁴ Шкурко В.Е. Управление рисками проектов: учебное пособие / В.Е. Шкурко; науч. ред. А.В. Гребенкин. — Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. — 184 с. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28845/1/978-5-7996-1266-5_2014.pdf (дата обращения 20.04.2024).

⁵ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 56715.5-2015 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения»: утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 ноября 2015 г. N 1828-ст. — URL: <https://base.garant.ru/71786032/> (дата обращения 20.07.2024); Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»: утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 декабря 2019 г. N 1379-ст. — URL: <https://base.garant.ru/73747582/> (дата обращения 20.04.2024).

междисциплинарного подхода (управленческого и педагогического воздействия в ходе реализации социальных проектов).

Проблема рисков социальной проектной деятельности имеет самостоятельный круг вопросов по: систематизации рисков, качественному составу, количественному определению (оценке) и по обоснованию и принятию возможных управленческих решений, с целью их нивелирования, минимизации.

Основная часть

Материалы и методы исследования: нормативные правовые документы, стандарты по управлению рисками и внутреннему контролю, SWOT-анализы внутривузовских экспертов, расчеты и выводы, полученные в ходе проведения экспертного опроса по проектам-грантам Росмолодежи (2022, 2023), успешно реализованным в Костромском государственном университете (КГУ).

Экспертами выступили преподаватели КГУ (г. Кострома) — 2 к.э.н., доцента, 2 к.пед.наук, доцента, 1 д.э.н., доцент, участвующие в реализации различных грантов социальной направленности, являющимися специалистами в области исследования — управлении социальной проектной деятельностью. Целевая аудитория (участники) каждого проекта составляла более 2 500 обучающихся вузов и ссузов ЦФО.

Результаты исследования

Процесс управления рисками проекта есть некий систематический процесс определения и анализа рисков проекта с последующим принятием мер в отношении этих рисков с целью минимизации: масштабов потерь и вероятности воздействия неблагоприятных событий на цель и конечный результат проекта; а также увеличения вероятности воздействия на результат проекта благоприятных событий. Разработанная авторами методика представлена ниже и отличается тем, что мы рассматриваем во взаимосвязи все этапы реализации проекта и управление рисками (рис. 1).

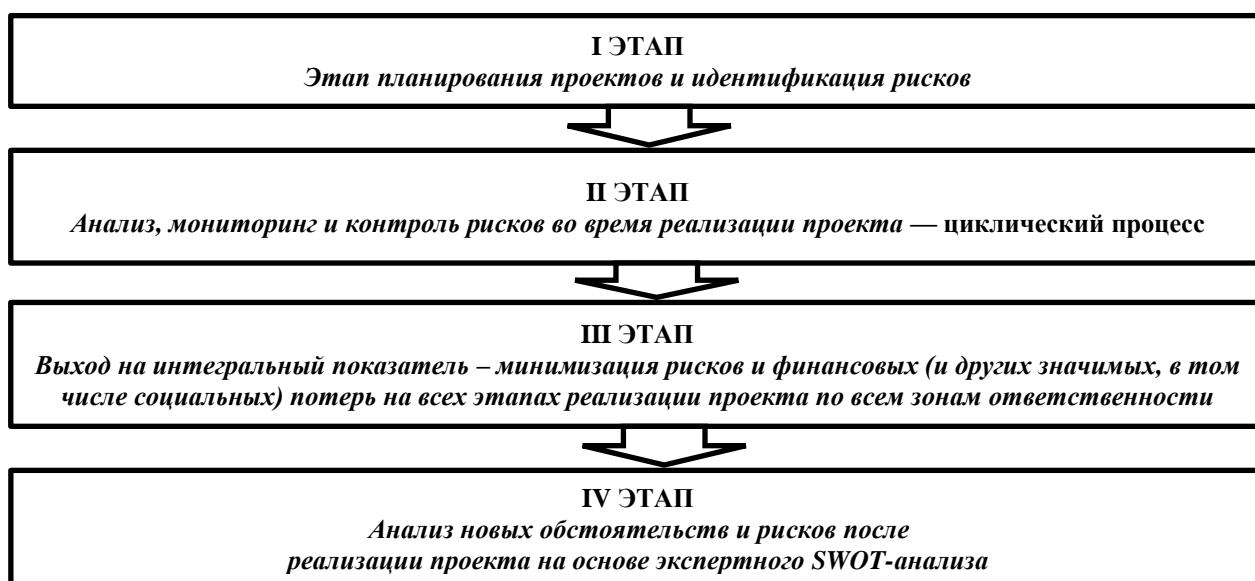


Рисунок 1. Схема методики управления рисками социальной проектной деятельности (разработано авторами)

Первый этап: этап планирования проектов и идентификация рисков

В части управления рисками на данном этапе необходимо: во-первых, составить систематизированный реестр рисков основе имеющихся методик и SWOT- анализа уже реализованных проектов; во-вторых, определить зоны (центры) ответственности по реализации проекта и предупреждению (минимизации) рисков.

Современные классификации рисков не дают возможности их системного применения в управлении социальной проектной деятельностью, в связи с этим необходима разработка самостоятельного методического обеспечения управления рисками в данной сфере.

Разработка реестра рисков необходима для составления перечня негативных событий, которые могут оказать влияние на ход и результаты социального проекта. За основу разработки реестра рисков социального проекта был взят чек-лист Ассоциации «ИНА-Центр»⁶, в разработке которого участвовали несколько десятков представителей российских некоммерческих организаций, которые опирались на свой практический опыт. Также при разработке реестра рисков учитывался опыт и SWOT-анализ внутривузовских экспертов. Систематизация рисков также опиралась на информационное обеспечение конкурсной грантовой деятельности Федерального агентства по делам молодежи (далее АИС Росмолодежь), на базе которого масштабно реализуются социально значимые проекты (табл. 1).

Таблица 1

Систематизация рисков социальной проектной деятельности

Система разделов в АИС Росмолодежь	Система разделов рисков «ИНА-Центр»	Предлагаемая система разделов рисков
Блок «Руководитель проекта» Блок «Команда» Блок «Наставники»	Риски, связанные с командой проекта	Риски, связанные с командными ресурсами проекта
Блок «Партнер»	Риски, связанные с партнерами проекта	Риски, связанные с партнерскими ресурсами проекта
В Блоке «Информация о проекте» — основные целевые группы, на которые направлен проект Блок «География проекта»	Риски, связанные с целевой группой проекта	Риски, связанные с целевой аудиторией проекта
Блок «Расходы» Блок «Софинансирование»	Риски, связанные с материальными и финансовыми ресурсами	Риски, связанные с материальными и финансовыми ресурсами
Такая информация отсутствует	Риски, связанные с внешними обстоятельствами	Риски, связанные с динамикой внешних обстоятельств: институциональных, климатических и форс-мажорных
Блок «Информация о проекте» Блок «Задачи» Блок «Календарный план»	Риски, связанные с логикой проекта	Риски, связанные формой, содержанием и логикой проекта
Блок «Медиа»	Риски, связанные с репутацией исполнителя проекта	Риски, связанные с общественной реакцией на проект и его представителей
Такая информация отсутствует	Риски, связанные с техническими проблемами	Риски, связанные с современными техническими и информационными ресурсами
Блок «Результаты»	Отсутствует	Интегрированные риски, связанные с достижимостью целевых количественных показателей и социальных эффектов — результатов и формального представления результатов (отчетов)

Составлено авторами

⁶ Чек-лист для анализа рисков социального проекта. — URL: <http://scisc.ru/wp-content/uploads/2023/02/4-Analiz-riskov.pdf>. (дата обращения 20.04.2024).

Второй этап: анализ, мониторинг и контроль рисков во время реализации проекта

Основными задачами мониторинга являются отслеживание идентифицированных рисков, поиск и получение информации для выявления новых рисков и планирование управления ими, обеспечение своевременной реализации плана мероприятий по управлению рисками, а также оценка их эффективности на всех этапах реализации проекта.

Процесс мониторинга и управления рисками осуществляется непрерывно на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Циклический анализ рисков по проектам **ФГБОУ ВО «Костромского государственного университета»**: «NO HORROR: Anti-terror»: окружной студенческий форум» и «Интернациональный антитеррористический слет студенческой молодежи ЦФО «Единство» (межрегиональные проекты ЦФО) — представлен в таблицах 2–10.

Цикличность реализуется на основе входного, текущего (многоэтапного) и завершающего контроля рисков. Надо отметить, что использовалась «трехуровневая» оценка рисков, она проводилась экспертами-преподавателями, непосредственно участвовавшими в реализации вышеуказанных проектов. Методически это обосновано и тем, что в ряде университетов проводится оценка рисков всей деятельности вуза именно в соответствии с данным подходом (это отражено на официальных сайтах), кроме того, это не усложняет систему оценки, что делает ее доступной с точки зрения трудозатрат. С точки зрения управления рисками может быть использована и цветная инфографика, как это рекомендовано в системе ВАВоК.

Таблица 2

Риски, связанные с командными ресурсами проекта

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
1.1	Низкий уровень мотивации команды проекта	+		
1.2	Вынужденная сменяемость членов команды		+	
1.3	Высокая занятость членов команды проекта в иных мероприятиях		+	
1.4	Уход руководителя проекта		+	
1.5	Уход сотрудника с уникальными компетенциями		+	
1.6	Уход квалифицированных и опытных членов команды		+	
1.7	Сотрудник не справляется со своей работой		+	
1.8	Сопrotивление персонала организационным и/или техническим нововведениям	+		
1.9	Появление противоречий в понимании сотрудниками ключевых вопросов, связанных с реализацией проекта		+	
1.10	Конфликтные ситуации внутри команды		+	

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Учет «командных рисков» очень важен (табл. 2), реализация проектов обычно проводится в достаточно короткие сроки, и времени на сплачивание команды практически не бывает, это нужно учитывать уже на этапе формирования команды. Управленческие решения по снижению рисков в данном случае могут быть рекомендованы следующие: по п. 1.1. — подбор мотивированных членов команды и поддержание мотивации; по п. 1.2. и 1.3 — привлечение и мотивация новых членов команды; по п. 1.4. — правильный подбор команды, страхование лидера — наличие в команде иных лидеров; по п. 1.5. и 1.6. — дополнительное привлечение студентов, преподавателей, партнеров; по п. 1.7. — быстрая замена на другого студента, преподавателя; по п. 1.8. — подбор команды, способных к инновациям; по п. 1.9. и 1.10 — подбор команды единомышленников, договороспособных, проверенных в других проектах участников команды; а также наличие в команде и во вне (руководстве организации) представителя, имеющего рычаги и способности разрешать конфликтные ситуации.

Таблица 3

Риски, связанные с партнерскими ресурсами проекта

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
2.1	Партнер не справляется со взятыми на себя обязательствами	+		
2.2	Отказ партнера от участия в проекте	+		
2.3	Партнер не может принять участие в ключевом мероприятии проекта		+	
2.4	Появление принципиальных противоречий с партнером по ходу реализации проекта	+		

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Минимизация рисков, связанных с участием партнеров, обеспечивается с помощью следующих управленческих решений: множественность партнеров и их надежность, подтвержденная в других совместных проектах, мероприятиях, программах и видах деятельности. В реализованных проектах Росмолодежи КГУ выбирались высоко мотивированные партнеры, вид их деятельности был непосредственно связан с реализованными проектами; они внесли существенный вклад как спикеры, эксперты, участники (в том числе творческие) проектов; также были реализованы целые модули проектов на материально-технической базе партнеров (например, на базе партнера — Военной академии радиационной, химической и биологической защиты имени Маршалла Советского Союза С.К. Тимошенко). Успешность отмеченных реализованных проектов КГУ была обеспечена во многом благодаря мощной партнерской поддержке. Надо отметить, что именно в некоммерческих проектах огромную роль играют партнеры, создающие социальные ценности и эффекты, в отличие от традиционного подхода в реализации коммерческих проектов, где стейкхолдеры заинтересованы в получении ими реальных финансовых (и иных материальных) выгод.

Таблица 4

Риски, связанные с целевой аудиторией проекта

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
3.1	Изменение запроса целевой группы		+	
3.2	Непонимание замысла проекта целевой группой	+		
3.3	Нарушение коммуникации с целевыми группами	+		
3.4	Запросы целевой группы превышают профессиональные возможности команды проекта	+		
3.5	Целевая группа переключается на конкурирующие мероприятия		+	
3.6	Недостаточная мотивация целевой группы	+		
3.7	Снижение интереса целевой аудитории к повторяющимся мероприятиям проекта			+
3.8	Каждому участнику целевой группы нужно обеспечить личную комплексную безопасность	+		

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Управленческие решения по обеспечению движения рисков к «0» по рискам, связанным с целевой аудиторией (табл. 4) могут быть следующие: по п. 3.1. — мотивация и стимулирование участников целевой группы (конкурсы, призы, иные маркетинговые и педагогические методы); по п. 3.2. — активное продвижение замысла через все средства коммуникации; по п. 3.3. — использование традиционных и новых средств коммуникации; по п. 3.4. — дополнительное привлечение профессиональных преподавателей и партнеров проектов; по п. 3.5. — дополнительная мотивация и стимулирование участников целевой группы; по п. 3.6. — привлечение мотивированной целевой группы; по п. 3.7. — содержательная актуальность проекта и разработка инновационных методов работы с целевой аудиторией; по п. 3.8. — в масштабных проектах и в условиях нестабильности необходимо

обеспечивать комплексную безопасность участников, поэтому организаторы проектов должны быть подготовлены в данном плане, и все договорные и партнерские отношения должны учитывать фактор обеспечения безопасности каждого участника (это может быть вынесено в самостоятельное исследование).

В данном варианте (табл. 4) достаточно подробно дифференцированы риски, их можно объединить в две большие группы четко поставленных вопросов (задач): во-первых, как привлечь целевую аудиторию (это — действительно серьезная проблема даже в том случае, если выигран грант); во-вторых, как обеспечить личную безопасность участников проекта (этот комплексный вопрос в масштабных проектах продумывается, регламентируется обособленно и максимально подробно).

Таблица 5

Риски, связанные с материальными и финансовыми ресурсами

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
4.1	Сокращение объема финансирования проекта по сравнению с планом	+		
4.2	Появление излишков финансовых ресурсов	+		
4.3	Повышение цен на товары и услуги превышает запланированный в проекте уровень			+
4.4	Исчезновение с рынка необходимых для выполнения проекта товаров и услуг		+	
4.5	Спрос на услуги проекта превышает запланированный в проекте уровень		+	
4.6	Невозможность доступа к площадке, на которой планировали провести мероприятие проекта		+	
4.7	Экономические кризисы и экономическая нестабильность		+	
4.8	Непредвиденные, внеплановые расходы		+	

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Могут быть предложены следующие управленческие решения по снижению рисков (табл. 5): по п. 4.1. — сокращение финансирования или его отсутствие приводит к сворачиванию проекта, но нормативное регулирование обязательств Росмолодежи позволяет практически не учитывать данный риск; по п. 4.2. — точное планирование проекта (на начальном этапе), пересмотр смет, допсоглашения с заказчиком проекта; по п. 4.3. — оптимизация затрат, поиск новых партнеров; по п. 4.4. — планирование на релевантный период, с учетом доступности на рынке необходимых товаров, мониторинг рынка и быстрая переориентация на иные рынки товаров и услуг; по п. 4.5. — выстраивание конкурсных (и иных информационно транслируемых) ограничителей для потенциальных потребителей услуг проекта, при этом участники конкурса также могут получать бонусы от участия в конкурсных мероприятиях; по п. 4.6. — выбор партнеров и подрядчиков, которые просчитают данные риски, заключение предварительных соглашений и договоров, ориентация на проверенных партнеров; по п. 4.7. можно отметить, что, к сожалению, данные риски будут снижены за счет максимального использования человеческого ресурса (студентов и преподавателей, партнеров); п. 4.8. — непредвиденные, внеплановые расходы в социальных проектах покрываются либо за счет собственных источников, либо за счет заказчика (путем заключения допсоглашений), если заказчик государственная бюджетная организация, то на дополнительное финансирование обычно не приходится рассчитывать.

Надо отметить, что государственные органы достаточно активно поддерживают социально значимые проекты. Низкий уровень риска по связанным пунктам (табл. 6) отметили все эксперты КГУ, но это может быть связано с тем, что вуз может формировать социальные сети с высоким уровнем доверия и положительных эффектов взаимодействия.

Таблица 6

Риски, связанные с динамикой внешних обстоятельств: институциональных, климатических и форс-мажорных

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
5.1	Изменение законодательства, значимого для проекта	+		
5.2	Изменение позиции органов государственного управления, влияющее на проект	+		
5.3	Невозможность проведения мероприятий проекта в связи с погодными условиями, натуральными бедствиями		+	
5.5	Форс-мажорные обстоятельства: пандемии, иные бедствия		+	

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Другие некоммерческие организации могут встретиться с определенными бюрократическими преградами, это отмечено в чек-листе Ассоциации «ИНА-Центр», это вполне обосновано с точки зрения того, как регулируется деятельность НКО. По отношению к социальным проектам НКО могут возникнуть вопросы: кто является заказчиком, кто финансирует проект и какие ценности формируются и поддерживаются в рамках реализации проекта. По снижению рисков, связанных с другими внешними обстоятельствами, можно рекомендовать следующее — планирование разных вариантов реализации проекта; предусмотрение таких обстоятельств в договорах; при варианте абсолютной невозможности реализации проекта — возврат целевых денег.

Таблица 7

Риски, связанные формой, содержанием и логикой проекта

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
6.1	Сделанные при разработке проекта допущения оказались нереалистичными	+		
6.2	Мероприятия проекта не дают ожидаемых результатов		+	
6.3	Применяемые в проекте методы и инструменты не дают ожидаемых результатов		+	

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Даже если социальные проекты проходят конкурсный отбор, то они в полной мере не защищены от рисков, связанных с их логикой, формой и содержанием (табл. 7). В любом случае данные риски снижаются только за счет опыта, профессионализма и высокой мотивированности команды проекта. Хороший результат дают команды, в которых их участники обладают hard, soft, IT компетенциями. Также в реализуемых проектах должны сочетаться традиционные и инновационные методы и формы проведения мероприятий [16].

Таблица 8

Риски, связанные с общественной реакцией на проект и его представителей

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
7.1	Публикация информации (в том числе в соцсетях, других площадках Интернета), порочащей проект или его сотрудников	+		
7.2	Некорректное поведение сотрудников проекта	+		
7.3	Некорректное поведение партнеров проекта	+		

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Общественная реакция на проект в современном цифровом пространстве является серьезным фактором, формирующим не только положительные, но и отрицательные социальные, в том числе репутационные эффекты (табл. 8). Все репутационные риски, особенно в социальных проектах, необходимо страховать за счет недопустимости фактов, порочащих проект, путем проверки всех руководителей и исполнителей проекта, а также поиска технических способов, устраняющих негативную (порочащую) информацию о проекте в цифровых ресурсах.

Таблица 9

Риски, связанные с современными техническими и информационными ресурсами

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
8.1	Ухудшение качества связи		+	
8.2	Сбой в работе интернет-сайта и/или странички в социальных сетях			+
8.3	Ухудшение технологических условий работы сотрудников		+	
8.4	Материально-технические средства и/или технологии не полностью отвечают потребностям проекта			+

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Данный блок рисков (табл. 9) выделяется отдельно, и в нем акцент делается на значимость современных технических средств и решений в ресурсном обеспечении [22; 23]. Именно технологическая отсталость организации может стать решающим фактором в отсутствии возможности развиваться и реализовывать проекты; или современная технологическая составляющая должна быть у поставщиков, с которыми будут заключены договоры (и это поднимает стоимость проекта). Инвестиционная составляющая редко присутствует у заказчиков — бюджетных организаций, они ориентированы, чтобы максимально использовать уже имеющиеся ресурсы исполнителя проекта.

Таблица 10

Интегрированные риски, связанные с достижимостью целевых количественных показателей и социальных эффектов — результатов и формального представления результатов (отчетов)

	Система рисков	Вероятность риска		
		низкая	средняя	высокая
9.1	Недостижимость показателя — «Количество мероприятий, проведенных в рамках проекта»		+	
9.2	Недостижимость показателя — «Количество участников мероприятий, вовлеченных в реализацию проекта»		+	
9.3	Недостижимость показателя — «Количество публикаций о мероприятиях проекта в средствах массовой информации, а также в сети «Интернет»		+	
9.4	Недостижимость показателя — «Количество просмотров публикаций о мероприятиях проекта в сети «Интернет»	+		
9.5	Недостижимость социальных эффектов	+		
9.6	Недостижимость формального представления результатов (отчетов)		+	

Составлено авторами на основе экспертной оценки

Данный модуль рисков основной, поскольку именно по нему оценивают успешность реализации проектов (табл. 10). Количественные показатели позволяют приблизить оценку социальных проектов к оценке коммерческих проектов, где все результаты количественно точно обозначены: данные показатели формируются заказчиками проектов и зависят от его содержательной части. Управленческие решения в снижении интегрированных рисков (табл. 10) следующие: по п. 9.1. — это подбор проверенных высоко профессиональных и

высоко мотивированных участников команды, в отдельных случаях своевременное привлечение административного ресурса с целью стимулирования отдельных участников проекта, которые проявляют разные формы и разную степень саботажа проекта; п. 9.2. — это формирование резервов участников (в вузе это обеспечивается за счет: наличия целевой аудитории в самой организации; наработанного партнерства с другими вузами и ссузами); по пп. 9.3. и 9.4. — наличие в команде участников с данными компетенциями; риски могут стать высокими, в случае форс-мажорных обстоятельств (например, полное отсутствие Интернета); по п. 9.5 — достижение социальных эффектов нужно максимально демонстрировать с помощью страницы проекта в соцсетях (при наличии ресурсов — создании сайта в соцсетях), необходимо быть максимально открытыми в информационном пространстве; по п. 9.6 — данные риски являются достаточно высокими, их преодоление достигается за счет человеческих (трудовых) ресурсов, интенсивности их использования; объем бюрократических издержек по составлению и согласованию различной документации (проектной, текущей, договорной, отчетной и т. п.) по одному только проекту составил 549 Мбайт, что примерно 400 страниц текста формата А4, в часах трудозатраты связаны не только и не столько с составлением данных документов, сколько с организационным их сопровождением.

На третьем этапе анализа и оценки рисков исполнители проекта и ответственные за риски управленцы должны понимать, что риски сведены к минимуму, практически стали равными нулю, целевые показатели достигнуты.

На четвертом этапе экспертами (желательно, участвующими в проекте) проводится SWOT-анализ с целью обсуждения динамики сложившихся угроз и рисков, путей их преодоления, т. е. делаются выводы на основе накопленного опыта, извлекаются уроки. Это производится уже с ориентацией на развитие организации, на новые проекты.

В целом процесс минимизации рисков всегда требует дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных и иных). В социальных проектах (в частности, в проектах Росмолодежи), в проектах, реализуемых бюджетными организациями, риски, а самое главное, их финансовое обеспечение, никак не предусмотрены, поэтому на этапе планирования (бюджетирования) риски должны быть максимально просчитаны и минимизированы, по крайней мере, они не должны быть высокими, в противном случае, риски будут перекладываться, скорее всего, на используемые трудовые ресурсы, что снижает мотивированность членов команды проекта в будущем, или покрываться за счет собственных средств, причем, это будут невозмещаемые потери.

Кроме того, мониторинг рисков нужно осуществлять постоянно, циклично, так как уровень рисков может меняться в течение реализации проектов.

Заключение

Поставленная в исследовании цель была достигнута на основе положений современной экономической теории; методов исследования, используемых в менеджменте, в том числе, экспертного подхода, который интегрировал результаты современных достижений фонда президентских грантов (исследование Ассоциации «Ина-Центра»), цифровизации грантовой проектной деятельности Росмолодежи и практической апробации результатов на основе реализованных социальных грантов в КГУ. Если обобщить принципы систематизации рисков, то они сгруппированы на основе контроля и мониторинга различных негативных обстоятельств, связанных: с ресурсным обеспечением проекта (с точки зрения экономической теории, это факторы производства — трудовые, материальные, информационные, финансовые); с динамикой внешней среды; с изменением спроса на продукт проекта (услугу); с репутацией (как особого ресурса) и с внешним контролем по целевым показателям со стороны

заказчика, при этом часто особенностью социальных проектов является то, что заказчик и покупатель (целевая аудитория) — это разные субъекты. Теоретическая значимость и новизна исследования заключается в обобщении результатов современных научных исследований по проблемам управления рисками в реализации социальных проектов; в формировании методического обеспечения системного подхода к управлению рисками в социальной проектной деятельности на основе их анализа и оценки на протяжении всего жизненного цикла реализации проектов. Результаты исследования могут быть использованы в управлении социальной проектной деятельностью в образовательных и некоммерческих организациях, в том числе в образовательных программах и технологиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Марр Б. Ключевые инструменты бизнес-аналитики. 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр. — М.: Лаборатория знаний, 2021. — 336 с. — URL: <https://glavkniga.su/filecont/222442.pdf> (дата обращения 20.04.2024).
2. Кузнецова Н.В. Бизнес-анализ: ключевые концепции, методы и преимущества / Н.В. Кузнецова, А.А. Харитонова. — DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(1).21-30 // Baikal Research Journal. — 2023. — Т. 14. — № 1. — С. 21–30. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53116395> (дата обращения 20.04.2024).
3. Чернышева Ю.Г. Проблемы развития бизнес-анализа в России / Ю.Г. Чернышева. — DOI: 10.17513/fr.43482 // Фундаментальные исследования. — 2023. — № 7. — С. 58–64. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54299405> (дата обращения 20.04.2024).
4. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд; пер. с англ. Марии Гескиной, 2 изд. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 272 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01008049900> (дата обращения 20.04.2024).
5. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: перевод с английского / Р. Ньютон; пер. А. Кириченко. — Москва: Альпина Бизнес Букс: НОРБИТ, 2007. — 179 с.
6. Семенова Д.М. Управление рисками проектов в гибких методологиях управления проектами — AGILE / Д.М. Семенова, С.А. Кудрявцева, Е.А. Татищева. — DOI: 10.15593/65.049-66/2022.20 // Современный город: Власть, Управление, Экономика. — 2022. — Т. 1. — С. 179–182. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54939927> (дата обращения 20.04.2024).
7. Почивалов А.В. Содержание и интерпретация понятийного аппарата управления рисками проекта / А.В. Почивалов, А.В. Сысолятин. — DOI: 10.26425/1816-4277-2021-7-52-57 // Вестник университета. 2021. — № 7. — С. 52–57. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46521301> (дата обращения 20.04.2024).
8. Исламова С.Т. Риск-менеджмент в корпоративной системе управления проектами / С.Т. Исламова, Е.А. Качанова. — DOI: 10.24411/1994-2796-2019-10714 // Вестник Челябинского государственного университета. — 2019. — № 7(429). — С. 124–130. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41328738> (дата обращения 20.04.2024).
9. Васильева Т.А. Риск-менеджмент инноваций: монография / Т.А. Васильева, О.Н. Диденко, А.А. Епифанов. — Сумы: Деловые перспективы, 2005. — 260 с.

10. Городецкий А.Е. Об исходных предпосылках разработки национальной системы управления рисками экономической безопасности / А.Е. Городецкий. — DOI: 10.18334/ecsec.1.1.100484 // Экономическая безопасность. — 2018. — Т. 1. — № 1. — С. 9–20. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42688789> (дата обращения 20.04.2024).
11. Костина Ю.А. Сущность системы риск-менеджмента, ключевые элементы и этапы формирования / Ю.А. Костина. // Финансы и кредит. — 2011. — № 14(446). — С. 66–70. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15622339> (дата обращения 20.04.2024). — EDN: NDWLRX.
12. На путях к методу проектов / под ред. Б.В. Игнатъева, М.В. Крупениной. — Москва: Работник просвещения, 1930. — 222 с.
13. Гергерт Д.В. Практика внедрения проектно-ориентированного обучения в вузе / Д.В. Гергерт, Д.Г. Артемьев. — DOI: 10.15826/umpra.2019.04.033 // Университетское управление: практика и анализ. — 2019. — № 23(4). — С. 116–131. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41201216> (дата обращения 20.04.2024).
14. Голуб Г.Б. Метод проектов как технология формирования ключевых компетентностей учащихся / Г.Б. Голуб, О.В. Чуракова. Самара: Изд-во «Профи», ЦПО, 2003. — 234 с.
15. Кузовков К.Д. Принципы, подходы и методы развития социально-экономических отношений в области молодежной политики / К.Д. Кузовков, А.Е. Суглобов. — DOI: 10.29039/2409-6024-2023-11-1-184-192 // Russian Journal of Management. — 2023. — Том 11. — № 1. — С. 184–192. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53991159> (дата обращения 20.04.2024).
16. Грабова О.Н. Управление форумной проектной деятельностью в университете на основе современных подходов организации деятельности студентов / О.Н. Грабова, А.В. Грабов, А.Е. Суглобов. — DOI: 10.29039/2409-6024-2023-11-2-384-398 // Russian Journal of Management. — 2023. — № 2. — С. 384–398. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54277603> (дата обращения 20.04.2024).
17. Грабова О.Н. Оценка студентами результатов социальной проектной деятельности как фактор ее качества и эффективности / О.Н. Грабова, О.Д. Чугунова, А.В. Грабов. — DOI: 10.34216/2073-1426-2023-29-4-124-132 // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. — 2023. — Т. 29. — № 4. — С. 124–132. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65621712> (дата обращения 20.04.2024).
18. Проектное обучение. Практики внедрения в университетах. Под ред. Л.А. Евстратовой, Н.В. Исаевой, О.В. Лешукова. М.: Сколково, 2018. — 152 с.
19. Разинкина Е.М. Сквозная система вовлечения студентов в проектную деятельность как инструмент обеспечения качества образования / Е.М. Разинкина, Л.В. Панкова, Е.А. Зима. — DOI: 10.15826/umpra.2023.01.005 // Университетское управление: практика и анализ. — 2023. — № 27(1). — С. 42–49. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52096057> (дата обращения 20.04.2024).
20. Решетка В.В. Проектный метод обучения как средство реализации практико-ориентированной технологии / В.В. Решетка. // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2019. № 2(10). С. 83–86. — URL: <https://elibrary.ru/ragxlr> (дата обращения 20.04.2024). — EDN: RAGXLR

21. Хлебников Н.А. Организационная модель проектного обучения в бакалавриате / Н.А. Хлебников, И.Н. Обабков, С.Т. Князев, Д.Г. Сандлер, М.А. Шестеров, И.Э. Куклин. — DOI: 10.15826/umpra.2023.01.006 // Университетское управление: практика и анализ. — 2023. — № 27(1). — С. 50–57. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52096059> (дата обращения 20.04.2024).
22. Brodskiy V.A. Competency-based approach to primary training of young digital workforce in the digital economy as a foundation for combating climate change / V.A. Brodskiy, O.N. Grabova, O.E. Ivanova, V.I. Boboshko, N.M. Boboshko. — DOI: 10.1007/978-3-031-46525-3_33 // ESG Management of the Development of the Green Economy in Central Asia. Cham, Switzerland, 2023. pp. 305–313. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59411163> (дата обращения 20.04.2024).
23. Grabova O.N. Digital Property and New Economic Relations / O.N. Grabova, A.E. Suglobov. — DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-6-50-62 // Finance: Theory and Practice, 2019. — 23(6) — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42212741> (дата обращения 20.04.2024).

Grabova Olga Nikolaevna

Kostroma State University, Kostroma, Russia
E-mail: graon07@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3542-1764>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=302450

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57201681490>

Krylova Evgeniya Romanovna

Kostroma State University, Kostroma, Russia
E-mail: shevelevaevg94@mail.ru

Grabov Anton Viktorovich

Kostroma State University, Kostroma, Russia
E-mail: antongrabov@mail.ru

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1132927

Risk management of social project activities in educational and non-profit spheres: on the example of the implementation of grants at Kostroma State University

Abstract. The article updates the issues of risk management of social project activities within the framework of social entrepreneurship, budgetary and other non-profit activities. In the Russian Federation, great attention is paid to entrepreneurship in general, and social entrepreneurship in particular, and projects implemented in these areas, in connection with the tasks of activation, professional development of labor resources and the formation of points of economic growth. The purpose of the study is to search for a systematic representation of the risks of projects in social activities, on this basis, the construction of methodological support for their minimization and the approbation of this methodological support. The main research methods are experimental, expert and SWOT analysis, as well as methods of formal logic. The paper systematizes the risks of social project activities; methodological support for risk management of social project activities is developed; on the basis of grant project activities of Kostroma State University (based on the results of a competition of the Federal Agency for Youth Affairs), the risks arising during the implementation of student non-profit projects are systematically assessed and possible ways to overcome them are identified. The study summarizes the features of the implementation of social projects: the special value of the participation of partners; the lack of the ability to insure risks, which makes maximum use of human resources (labor potential), which reduces the motivation of project performers; the importance of quantitative indicators in assessing the results of the implementation of a social project is determined; a significant amount of bureaucratic costs associated with the creation, approval, coordination is shown (between many participants in the project implementation) and the coordination of all project, current and accounting documentation, which is an additional non-refundable cost.

Keywords: risk management; project activity; social sphere; non-profit sector; education