

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

2026, Том 18, № 1 / 2026, Vol. 18, Iss. 1 <https://esj.today/issue-1-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/66ECVN126.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Алексеева, Ю. П. Трансформация рисков в социальном предпринимательстве в стратегические возможности развития / Ю. П. Алексеева, Г. М. Ибрагимова // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 1. —

URL: <https://esj.today/PDF/66ECVN126.pdf>.

For citation:

Alekseeva Yu.P., Ibragimova G.M. Transforming risks in social entrepreneurship into strategic development opportunities. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(1): 66ECVN126. Available at:

<https://esj.today/PDF/66ECVN126.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Алексеева Юлия Петровна

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Доцент кафедры «Туризма и гостиничного дела»

Кандидат географических наук

E-mail: stirisidium@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5850-5859>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1046599

Ибрагимова Гулия Магдудовна

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Открытый институт инновационного, технологического и социального развития

Высшая школа

Доцент кафедры «Менеджмента в социальной сфере»

Кандидат экономических наук

E-mail: GuMIbragimova@ksu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8053-7216>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=888114

Трансформация рисков в социальном предпринимательстве в стратегические возможности развития

Аннотация. Статья посвящена анализу рисков социального предпринимательства в контексте их трансформации из факторов неопределённости в источники развития и инноваций. Социальное предпринимательство рассматривается как особая форма социально-экономической деятельности, сочетающая предпринимательскую логику с ориентацией на создание общественной ценности. В работе обосновано, что специфика социальной миссии формирует расширенный спектр рисков, включающий финансовые, организационные, социальные, институциональные и репутационные аспекты. Показано, что данные риски не носят исключительно деструктивного характера и при системном управлении способны стимулировать появление новых управленческих решений, партнёрских моделей и социальных инноваций. В качестве практических стратегий управления рисками авторы выделяют диверсификацию источников финансирования, цифровизацию процессов, развитие межсекторного партнёрства, укрепление профессиональных компетенций и наращивание репутационного капитала. Каждое из направлений рассматривается не как самостоятельный инструмент, а как элемент целостной адаптивной модели, обеспечивающей долгосрочную жизнеспособность социального предприятия. Практическая значимость работы определяется возможностью

применения полученных результатов при совершенствовании региональных программ поддержки социального предпринимательства и развитии экосистемных форм сопровождения социально ориентированных инициатив. Теоретическая ценность состоит в обосновании концептуального сдвига: от управления рисками как защитной реакции — к стратегическому использованию неопределённости как ресурса инновационного и социального развития. Сделан вывод о том, что проактивный подход к работе с рисками повышает устойчивость социальных предприятий и способствует формированию адаптивных моделей социального воздействия.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; риски; управление рисками; социальные инновации; устойчивое развитие; социальная ценность; межсекторное взаимодействие; институциональная неопределённость; предпринимательские возможности

Введение

Социальное предпринимательство в последние десятилетия всё активнее рассматривается как особая форма экономической деятельности, ориентированная не только на создание финансовой прибыли, но и на решение значимых социальных проблем. В отличие от традиционного бизнеса, социальные предприятия функционируют в условиях более высокой неопределённости: они зависят от нестабильных источников финансирования, взаимодействуют с уязвимыми группами населения и нередко опираются на институционально слабые механизмы государственной поддержки. Именно поэтому анализ рисков в сфере социального предпринимательства становится ключевым направлением научных исследований, позволяя глубже понять факторы, влияющие на устойчивость и эффективность подобных организаций.

Современные теоретические подходы подчёркивают двойственную природу рисков: они не только угрожают стабильности предприятия, но и формируют условия для инноваций и развития. В литературе отмечается, что ограниченность ресурсов и необходимость постоянного поиска нестандартных решений стимулируют социальные предприятия к формированию более гибких управленческих стратегий и появлению новых бизнес-моделей. Такой подход согласуется с концепцией предпринимательских возможностей, согласно которой неопределённость внешней среды может превращаться в источник конкурентных преимуществ для организаций, способных оперативно адаптироваться к изменениям.

Актуальность рассматриваемой темы усиливается тем, что социальные предприятия оказывают значимое влияние на социальное развитие, однако сталкиваются с комплексом рисков, которые часто воспринимаются исключительно как негативные факторы. Между тем трансформация рисков в возможности может выступать важным механизмом повышения устойчивости и инновационности сектора. Это определяет необходимость углублённого изучения природы рисков, стратегий их осмысления и путей использования в качестве драйверов развития.

1. Методы и материалы

В научных исследованиях социального предпринимательства всё чаще подчёркивается, что риски не являются побочным эффектом деятельности социальных предприятий, а выступают её структурной характеристикой. В рамках концепции социального бизнеса, разработанной М. Юнусом совместно с Б. Муанжоном и Л. Леманн-Ортега, социальное предпринимательство рассматривается как практический инструмент ответа на системные социально-экономические проблемы. Авторы показывают, что деятельность социальных предприятий изначально разворачивается в условиях нестабильности и ограниченности

ресурсов, однако именно это обстоятельство способствует формированию устойчивых бизнес-моделей, ориентированных на долгосрочную социальную ценность, а не на краткосрочную прибыль [1]. Таким образом, риск в данной интерпретации приобретает функциональное значение, стимулируя поиск альтернативных управленческих и организационных решений. Существенный вклад в осмысление институционального измерения рисков внесён Дж. Дефурни и М. Ниссен, предложившими типологический подход к анализу моделей социального предпринимательства. В их исследованиях подчёркивается, что отсутствие универсальной нормативной базы и различия в национальных институциональных системах формируют особый тип неопределённости, в условиях которого социальные предприятия вынуждены сочетать предпринимательскую и социальную логику. Такая гибридность, по мнению авторов, не является слабостью, а, напротив, позволяет организациям адаптироваться к изменчивой среде и использовать институциональные риски как источник организационного разнообразия и устойчивости [2]. Развитие идеи гибридности получает дальнейшее обоснование в работах Дж. Баттиланы и М. Ли, где социальные предприятия анализируются как особые формы организации, сочетающие элементы разных институциональных логик. Авторы показывают, что напряжение между социальной миссией и экономической эффективностью неизбежно порождает управленческие и стратегические риски, однако именно это напряжение способствует развитию инновационных управленческих практик. В данном контексте риск выступает как фактор, формирующий способность организации к внутренней рефлексии и структурной адаптации [3]. Стратегическое измерение рисков раскрывается в исследованиях Дж. Остина, Х. Стивенсона и Дж. Вэй-Скиллерн, которые сравнивают социальное и коммерческое предпринимательство. Авторы подчёркивают, что социальные предприятия действуют в более сложной среде, поскольку ориентированы одновременно на экономическую и социальную результативность. Это обстоятельство увеличивает уровень неопределённости, но одновременно расширяет спектр возможных стратегий, включая развитие партнёрств, освоение новых целевых аудиторий и создание нестандартных механизмов социальной ценности [4]. Методологическое обобщение исследований в области социального предпринимательства предложено Дж. Мэйр и И. Марти, которые рассматривают риски как системное явление, связанное с самой природой социальных проблем. По их мнению, неопределённость в социальном предпринимательстве обусловлена не только рыночными факторами, но и сложностью социальных контекстов, в которых действуют организации. Способность учитывать эти контексты и выстраивать взаимодействие с различными стейкхолдерами рассматривается авторами как ключевое условие трансформации рисков в устойчивые возможности развития [5]. Идея социальной инновации как пространства повышенной неопределённости получает развитие в работах А. Николлса и А. Мёрдока. Авторы подчёркивают, что социальные инновации размывают границы между секторами экономики, что усиливает институциональные и репутационные риски, но одновременно создаёт условия для переосмысления рыночных механизмов и формирования новых моделей общественного взаимодействия [6].

В российской научной традиции проблематика рисков социального предпринимательства рассматривается преимущественно через призму институциональных и региональных ограничений. В исследованиях М. М. Акулич подчёркивается, что развитие социальных инициатив в России происходит в условиях несовершенства механизмов государственного управления и ограниченного доступа к устойчивым источникам финансирования. Вместе с тем автор указывает, что данные ограничения стимулируют поиск альтернативных форм взаимодействия между государством, бизнесом и обществом [7]. Региональный аспект развития социальных инициатив анализируется Е.А. Абрамовой, которая связывает управленческие и инфраструктурные риски с особенностями саморазвития социально-экономических систем. По её мнению, дефицит институциональной поддержки нередко побуждает социальные предприятия к экспериментированию с новыми организационными и

технологическими форматами [8]. В свою очередь, В.А. Сельская связывает способность организаций к инновационному развитию с уровнем доверия и плотностью социальных связей, рассматривая социальный капитал как фактор трансформации рисков в возможности роста [9]. Теоретическое обобщение отечественных подходов к социальному предпринимательству представлено в работах Е.М. Разумовской и Г.Н. Хасановой, где подчёркивается, что именно сочетание социальной миссии, предпринимательской логики и адаптивности к рискам формирует основу устойчивого развития сектора [10].

2. Результаты и обсуждение

В целом анализ зарубежных и российских исследований позволяет утверждать, что риски в социальном предпринимательстве выступают не только источником неопределённости, но и важным механизмом организационного и инновационного развития. Независимо от институционального контекста, в научной литературе прослеживается единая идея: способность осмысленно работать с рисками становится ключевым фактором устойчивости и социальной эффективности социального предпринимательства.

В современных исследованиях социальное предпринимательство всё чаще интерпретируется не как разновидность коммерческой деятельности с социальной направленностью, а как особая форма организации экономических и общественных процессов. В отличие от классических бизнес-структур, логика функционирования социального предприятия изначально строится вокруг согласования интересов различных участников — получателей социальных услуг, работников, местных сообществ и публичных институтов. Это приводит к смещению управленческих акцентов: социальный результат становится не сопутствующим эффектом хозяйственной деятельности, а её внутренним основанием.

Существенным элементом теоретического анализа социального предпринимательства выступает категория социальных инноваций. В российских исследованиях данный феномен трактуется расширительно — как совокупность изменений, затрагивающих не только новые услуги или продукты, но и способы взаимодействия между участниками социально-экономических процессов. Социальные инновации рассматриваются как результат поиска решений в условиях ограниченных ресурсов и институциональной неопределённости. В этом смысле социальное предпринимательство формирует особое пространство практического экспериментирования, в рамках которого трансформируются устоявшиеся формы участия граждан и распределения ответственности за решение социальных проблем [11]. Отдельного внимания заслуживает интерпретация социального предпринимательства через призму предпринимательских возможностей. Российские авторы указывают, что специфика данной сферы заключается в способности переосмысливать социальные проблемы не как исключительно ограничивающие факторы, а как потенциальные точки развития. Нехватка финансовых ресурсов, слабая инфраструктурная поддержка и нестабильность внешней среды формируют у социальных предпринимателей ориентацию на гибкие управленческие решения и адаптивные стратегии. В результате социальное предпринимательство приобретает выраженный инновационный характер, несмотря на объективные ограничения среды [12].

В рамках российской научной традиции социальное предпринимательство нередко анализируется в контексте развития гражданской активности и региональных социально-экономических систем. Исследователи подчёркивают, что социальные предприятия фактически восполняют дефицит инициатив в тех сферах, где государственные механизмы и рыночные инструменты оказываются недостаточно эффективными. При этом характерной особенностью российского контекста является формирование социальных предприятий на базе малого бизнеса и некоммерческих организаций, что усиливает их зависимость от нормативной среды

и управленческих условий [13]. Важным направлением теоретического осмысления является анализ институциональных условий функционирования социального предпринимательства. Отсутствие единых правовых критериев, многообразие организационно-правовых форм и фрагментарность мер поддержки формируют ситуацию повышенной неопределённости. Однако отечественные исследования показывают, что именно такая неопределённость способствует высокой вариативности моделей социального предпринимательства. Социальная миссия в этих условиях всё чаще реализуется в тесной связи с рыночными механизмами, что отличает социальные предприятия от классических некоммерческих организаций и позволяет им сохранять устойчивость в долгосрочной перспективе [14]. Значимым теоретическим аспектом является и проблема межсекторного взаимодействия. В российских научных работах подчёркивается, что партнёрства между органами власти, бизнесом и некоммерческим сектором выполняют функцию перераспределения рисков и ресурсов. Такое взаимодействие способствует укреплению доверия со стороны населения, повышает институциональную устойчивость проектов и создаёт условия для их дальнейшего развития. В этом контексте межсекторное сотрудничество рассматривается не как вспомогательный элемент, а как структурная характеристика социального предпринимательства.

Для систематизации рассмотренных положений представляется целесообразным выделить ключевые элементы теоретической интерпретации социального предпринимательства (табл. 1).

Таблица 1

Элементы теоретической интерпретации социального предпринимательства

Элемент	Содержание
Социальная миссия	Включение общественной ценности в основу управленческих решений
Социальные инновации	Трансформация практик и форм взаимодействия участников
Предпринимательские возможности	Переосмысление социальных проблем как источников развития
Гибридность моделей	Сочетание социальной направленности и рыночных механизмов
Межсекторное взаимодействие	Совместное участие государства, бизнеса и НКО
Институциональная адаптация	Приспособление к нормативной неопределённости

Составлено авторами

В совокупности рассмотренные подходы позволяют рассматривать социальное предпринимательство как устойчивую форму социально-экономической активности, развивающуюся в условиях повышенной неопределённости. Его специфика определяется не только социальной миссией, но и способностью к адаптации, сотрудничеству и постоянному переосмыслению границ между экономической и общественной сферами.

Для комплексного анализа деятельности социальных предприятий целесообразно рассматривать риски не изолированно, а как взаимосвязанную систему факторов, отражающих специфику социально ориентированной экономической деятельности. В отличие от классических предпринимательских структур, социальные предприятия функционируют в условиях сочетания рыночной логики и социальной миссии, что формирует расширенный спектр рисков. Их обобщённая характеристика представлена в таблице 2.

Представленные виды рисков образуют взаимосвязанную структуру, в рамках которой усиление одного элемента часто провоцирует рост других. Так, финансовые ограничения могут обострять организационные проблемы, институциональная неопределённость усиливает репутационные угрозы, а социальные риски напрямую отражаются на устойчивости спроса и общественном доверии. В то же время российские исследования показывают, что осознанная работа с данной системой рисков позволяет социальным предприятиям не только снижать уровень уязвимости, но и формировать адаптивные модели развития, ориентированные на долгосрочный социальный эффект.

Таблица 2

Основные виды рисков в социальном предпринимательстве

Вид риска	Содержательная характеристика	Проявление в деятельности социального предприятия	Потенциальные последствия
Финансовые	Ограниченность и нестабильность источников финансирования	Зависимость от грантов, субсидий и краткосрочных программ поддержки; низкая рентабельность услуг	Угроза потери финансовой устойчивости, невозможность долгосрочного планирования
Организационные	Недостаточная сформированность управленческих и кадровых механизмов	Отсутствие формализованных бизнес-процессов, дефицит управленческих компетенций	Снижение эффективности деятельности, рост внутренних издержек
Социальные	Специфика целевых групп и социальных проблем	Низкая вовлечённость бенефициаров, нестабильный спрос на социальные услуги	Ограничение социального эффекта, риск недостижения заявленных целей
Институциональные	Неопределённость нормативно-правовой и организационной среды	Отсутствие единого правового статуса, фрагментарность мер государственной поддержки	Затруднённый доступ к ресурсам, сложности масштабирования проектов
Репутационные	Зависимость от общественного доверия и прозрачности деятельности	Несоответствие заявленной миссии фактическим результатам, слабая коммуникация	Потеря доверия партнёров и доноров, снижение социальной легитимности

Составлено авторами

В исследованиях социального предпринимательства последних лет всё отчётливее прослеживается изменение отношения к риску как аналитической категории. Неопределённость перестаёт интерпретироваться исключительно как неблагоприятное условие деятельности и рассматривается как структурная характеристика среды, в которой формируются социально ориентированные инициативы. В рамках такого подхода риск становится не внешним ограничением, а фактором, встроенным в логику развития организации. Именно через столкновение с неопределёнными и нестабильными условиями социальные предприятия вырабатывают специфические формы адаптации, отличающие их от традиционных коммерческих структур. Существенную роль в подобной интерпретации играет представление о дефиците ресурсов как источнике организационной динамики. Для социальных предприятий ограниченность финансовых и инфраструктурных возможностей является не временным отклонением, а устойчивым фоном деятельности. В этих условиях отказ от стандартных управленческих решений становится вынужденной стратегией, а поиск альтернативных форм работы — практической необходимостью. Социальные предприятия всё чаще разрабатывают модели, ориентированные не на масштабирование в классическом рыночном смысле, а на точечную адаптацию к конкретным социальным контекстам. В результате риск, связанный с нехваткой ресурсов, трансформируется в стимул для формирования инновационных практик, не воспроизводимых в условиях избыточного обеспечения.

Иной уровень осмысления неопределённости предлагает логика эффектуэйшн, позволяющая объяснить специфику принятия решений в социальном предпринимательстве. В отличие от целеориентированных моделей, предполагающих движение к заранее заданному результату, социальные предприниматели нередко выстраивают деятельность как процесс последовательных шагов, основанных на текущих возможностях и доступных связях. Такая форма мышления снижает значимость прогнозируемости внешней среды и смещает фокус внимания на управляемые элементы — собственные ресурсы, социальный капитал, партнёрские отношения. В этом смысле риск утрачивает статус исключительного события и становится частью повседневной управленческой практики. Особое значение приобретает способность социальных предприятий интерпретировать проблемные ситуации как повод для организационного пересмотра. Институциональные ограничения, отсутствие устойчивой поддержки или недоверие со стороны целевых групп не только осложняют реализацию проектов, но и формируют пространство для поиска новых форм взаимодействия. В

социальном предпринимательстве именно такие «зоны напряжения» часто становятся точками запуска социальных инноваций, поскольку требуют выхода за пределы привычных моделей оказания услуг и коммуникации с бенефициарами. Дополнительным механизмом трансформации рисков выступает межсекторное взаимодействие. В условиях нормативной неопределённости и ограниченных ресурсов социальные предприятия вынуждены выстраивать горизонтальные и вертикальные связи с различными акторами — от органов власти до коммерческих организаций и гражданских инициатив. Подобные партнёрства позволяют перераспределять риски между участниками, компенсировать институциональные пробелы и расширять ресурсную базу проектов. В результате риск, изначально связанный с уязвимостью организации, превращается в фактор институционального укрепления и роста доверия.

В совокупности данные подходы позволяют рассматривать риск в социальном предпринимательстве не как исключение из нормальной деятельности, а как условие её существования. Способность работать с неопределённостью, извлекать из неё управленческие и социальные возможности и встраивать риск в стратегическое мышление становится одним из ключевых отличий социального предпринимательства как особой формы социально-экономической активности.

Управление рисками в социальном предпринимательстве имеет прикладной и комплексный характер, поскольку данные организации одновременно сталкиваются с финансовыми, институциональными, социальными и репутационными вызовами. В российских исследованиях подчёркивается, что устойчивость социальных предприятий определяется не столько снижением уровня неопределённости, сколько способностью выстраивать системную работу с рисками и встраивать её в общую логику развития организации. В обобщённом виде ключевые направления управления рисками представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные направления управления рисками в социальном предпринимательстве

Направление	Содержание управленческих действий	Результат
Диверсификация финансирования	Использование нескольких источников дохода (предпринимательская деятельность, гранты, субсидии, пожертвования)	Снижение финансовой зависимости и повышение устойчивости
Межсекторное взаимодействие	Партнёрство с органами власти, бизнесом и НКО	Компенсация институциональных ограничений
Цифровизация управления	Внедрение цифровых и аналитических инструментов	Снижение организационных рисков и повышение прозрачности
Развитие компетенций команды	Обучение сотрудников и развитие управленческих навыков	Рост адаптивности и качества управленческих решений
Репутационный менеджмент	Открытая отчётность и коммуникация со стейкхолдерами	Укрепление доверия и социального капитала

Составлено авторами на основе [15–17]

Представленные направления отражают наиболее распространённые стратегии управления рисками, используемые социальными предприятиями в российских условиях. Их сочетание позволяет не только снижать уязвимость организаций к внешним и внутренним угрозам, но и создавать предпосылки для устойчивого развития и расширения социальной значимости проектов.

Выводы

Результаты проведённого исследования позволяют рассматривать социальное предпринимательство как особую форму социально-экономической активности, в рамках которой экономические механизмы функционируют в тесной связи с общественными целями и институциональными условиями. Ориентация на создание социальной ценности задаёт иную

логику развития таких организаций и формирует специфический профиль рисков, отличающийся от традиционных предпринимательских моделей. В данном контексте риск перестаёт быть исключительно негативным фактором и всё чаще выступает как условие, в котором зарождаются новые формы организационного и социального взаимодействия. Анализ теоретических подходов и систематизация рисков показали, что неопределённость является неотъемлемой характеристикой деятельности социального предприятия. Финансовые, организационные, социальные, институциональные и репутационные риски образуют взаимосвязанную систему, в которой изменения одного элемента отражаются на всей структуре. Вместе с тем практический опыт социальных предприятий свидетельствует о том, что осмысленное отношение к неопределённости позволяет превращать риски в источники управленческих решений, расширять ресурсные возможности и выстраивать устойчивые партнёрские связи.

Рассмотренные стратегии управления рисками подтверждают, что устойчивость социального предпринимательства формируется не за счёт устранения неопределённости, а благодаря способности работать с ней в проактивном режиме. Диверсификация финансовых потоков, использование цифровых инструментов, развитие профессиональных компетенций, укрепление репутационного капитала и расширение межсекторного взаимодействия создают условия для адаптации организаций к изменяющейся среде и поддержания их долгосрочной жизнеспособности. В целом риски в социальном предпринимательстве целесообразно рассматривать как фактор, обладающий двойственной природой. При отсутствии системного управления они могут ограничивать развитие организации, однако при целенаправленной работе становятся основой для инноваций и стратегического роста. Подобный подход подчёркивает значимость дальнейших исследований, направленных на углубление понимания механизмов управления рисками и развитие экосистемы социального предпринимательства в современных социально-экономических условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience // Long range planning. — 2010. — Т. 43. — № 2-3. — С. 308–325 — URL: https://www.researchgate.net/publication/262002643_Building_Social_Business_Models_Lessons_from_the_Grameen_Experience.
2. Defourny J., Nyssens M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models // International Journal of Voluntary and nonprofit organizations. — 2016. — Т. 33. — № 3. — URL: https://www.researchgate.net/publication/304460489_Fundamentals_for_an_International_Typology_of_Social_Enterprise_Models.
3. Battilana J., Lee M. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises // Academy of Management Annals. — 2014. — Т. 8. — № 1. — URL: https://www.researchgate.net/publication/263287147_Advancing_Research_on_Hybrid_Organizing_-_Insights_from_the_Study_of_Social_Enterprises.
4. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? // Revista de Administração [Журнал администрации] — 2012. — Т. 47. — № 3. — URL: https://www.researchgate.net/publication/307773106_Social_and_Commercial_Entrepreneurship_Same_Different_or_Both.

5. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight // Journal of World Business. — 2006. — Т. 41. — № 1. — С. 36–44 — URL: https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight.
6. Nicholls A., Murdock A. The nature of social innovation // Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets. — London: Palgrave Macmillan UK, 2012. — С. 1–30 — URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230367098_1.
7. Акулич, М.М. Мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг: методика и опыт реализации / М.М. Акулич, М.В. Батырева // Вопросы территориального развития. — 2014. — № 5(15). — С. 3. — EDN SNRZLZ.
8. Абрамова, ЕА. Проблема формирования и функционирования механизма саморазвития региональных социально-экономических систем / Е. А. Абрамова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2015. — № 1(41). — С. 16–25. — EDN TSLUNN.
9. Сельская, В.А. Взаимосвязь социального капитала и инновационной экономики / В.А. Сельская // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами в условиях инновационного развития: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции, Тверь, 27 февраля 2018 года / Под общей редакцией О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. — Тверь: ООО "СФК-офис", 2018. — С. 51–59. — EDN UOAUAU.
10. Разумовская, Е.М. Теоретический аспект развития социального предпринимательства / Е.М. Разумовская, Г.Н. Хасанова // Казанский экономический вестник. — 2017. — № 2(28). — С. 101–107. — EDN ZWTDHX.
11. Попов, А.В. Потенциал развития социальных инноваций в России и странах ЕС / А.В. Попов, Т.С. Соловьева // Современная Европа. — 2020. — № 1(94). — С. 170–182. — DOI 10.15211/soveurope12020170181. — EDN MGPIAE.
12. Зайнашева, З.Г. Анализ развития социального предпринимательства в современных экономических условиях / З.Г. Зайнашева, А.И. Прокофьева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. — 2017. — № 3(21). — С. 86–92. — EDN YWEHSZ.
13. Никулина, Е.В. управление социально-экономической системой региона / Е.В. Никулина, Д.В. Кулик // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: Материалы II международной научно-практической конференции, Белгород, 15 ноября 2013 года / Под редакцией Е.В. Никулиной. — Белгород: Издательский дом "Белгород", 2014. — С. 67–70. — EDN SZYSIL.
14. Калинкина, О. Н. Пути оптимизации межсекторного социального партнерства (на примере Пермского края) / О. Н. Калинкина // Вестник Кемеровского государственного университета. — 2012. — № 1(49). — С. 68–71. — EDN OWYUBD.
15. Паулова, Е.О. Риски в социальном предпринимательстве / Е.О. Паулова // Актуальные аспекты развития современной науки: Сборник научных статей Международной научной конференции, Самара, 19 декабря 2019 года / Редколлегия: С.И. Ашмарина, А.В. Павлова [и др.]. — Самара: Самарский государственный экономический университет, 2019. — С. 378–380. — EDN JSEBBV.

16. Плюхина, А.А. Экономическое содержание и принципы функционирования современного социального предпринимательства / А.А. Плюхина // Человеческий капитал и профессиональное образование. — 2018. — № 1(25). — С. 31–39. — EDN POKHUI.
17. Барина, В.А. Зарубежный опыт развития социального предпринимательства и возможность его применения в России / В.А. Барина; Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. — Москва: Фонд "Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара", 2018. — 100 с. — (Научные труды; 174Р). — ISBN 978-5-93255-532-3. — EDN XVDGGD.

Alekseeva Yulia Petrovna

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

E-mail: stirisidium@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5850-5859>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1046599

Ibragimova Gulia Magdutovna

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

Open Institute of Innovative, Technological, and Social Development

E-mail: GuMIbragimova@ksu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8053-7216>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=888114

Transforming risks in social entrepreneurship into strategic development opportunities

Abstract. This article analyzes the risks of social entrepreneurship in the context of their transformation from factors of uncertainty into sources of development and innovation. Social entrepreneurship is viewed as a special form of socio-economic activity that combines entrepreneurial logic with a focus on creating social value. The paper substantiates that the specific nature of a social mission generates a broader range of risks, including financial, organizational, social, institutional, and reputational aspects. It is shown that these risks are not exclusively destructive and, with systemic management, can stimulate the emergence of new management solutions, partnership models, and social innovation. The authors highlight the diversification of funding sources, digitalization of processes, development of cross-sector partnerships, strengthening professional competencies, and building reputational capital as practical risk management strategies. Each of these areas is considered not as an independent tool, but as an element of a holistic adaptive model that ensures the long-term viability of a social enterprise. The practical significance of the study lies in the potential application of the obtained results to improving regional social entrepreneurship support programs and developing ecosystem-based support for socially oriented initiatives. The theoretical value lies in the substantiation of a conceptual shift: from risk management as a defensive response to the strategic use of uncertainty as a resource for innovative and social development. It is concluded that a proactive approach to risk management increases the resilience of social enterprises and facilitates the development of adaptive models of social impact.

Keywords: social entrepreneurship; risks; risk management; social innovation; sustainable development; social value; cross-sector interaction; institutional uncertainty; entrepreneurial opportunities