

МКОУ ДПО РЦ, г. Тольятти

**Методические рекомендации по выявлению и минимизации
рисков при разработке инновационного проекта
образовательной организации** **В**

для управленческих и проектных команд

Ирина Шехтман
22.02.2026

Методические рекомендации по выявлению и минимизации рисков при разработке инновационного проекта в образовательной организации. / Шехтман И.В., Благотворительный фонд «Вклад в будущее». – Тольятти, 2026. – 27 с.

Авторы: Шехтман И.В.

Данный документ представляет собой методические рекомендации по выявлению и минимизации рисков при разработке инновационного проекта в образовательной организации. Основное предназначение документа — оказать практическую помощь руководителям, управленческим и проектным командам в процессе выявления, анализа и минимизации рисков, сопровождающих реализацию инновационных проектов.

Особое внимание уделяется следующим вопросам:

- основные категории рисков, включая нормативно-правовую и организационную поддержку, качество разработки проекта, управленческие решения, мотивацию команды и форс-мажорные ситуации;
- методы оценки рисков и применения специальной матрицы рисков для качественной диагностики и выработки мер по их минимизации и предупреждению.

Документ включает подробное описание реестра рисков, инструкцию по использованию матрицы рисков, а также рекомендации по эффективному управлению рисками. Данный материал будет полезен для руководителей, управленческих и проектных команд образовательных организаций.

Пособие подготовлено при финансовой поддержке Благотворительного фонда «Вклад в будущее» № договора АСС-10/25 от 10.07.2025 в рамках проекта «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы средствами коллективной рефлексии».

Содержание

Аннотация	2
I. Реестр рисков инновационного проекта	4
II. Матрица рисков инновационного проекта	5
III. Матрица рисков: инструкция по использованию	10
IV. Чек-лист по управлению рисками	15
V. Список литературы	19
Приложения	20
Приложение 1. Бланк для оценки вероятностей и последствий рисков проекта	21
Приложение 2. Матрица рисков (форма)	27

Аннотация

Методические рекомендации по выявлению и минимизации рисков при разработке инновационного проекта в образовательной организации предназначены для руководителей, управленческих и проектных команд образовательных организаций, осуществляющих или планирующих экспериментальную и инновационную деятельность в соответствии с положениями Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Согласно статье 20 указанного закона, экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования проводятся с целью модернизации и дальнейшего развития системы образования Российской Федерации. Экспериментальная деятельность подразумевает разработку, проверку и внедрение новых образовательных программ, технологий и инструментов организационно-правового и финансового обеспечения системы образования. Инновационная деятельность ориентируется на разработку и введение новых учебников, учебных пособий и совершенствование учебно-методического обеспечения образовательных организаций.

Экспериментальная и инновационная деятельность должна осуществляться с соблюдением прав и законных интересов участников образовательных отношений, при этом уровень и качество предоставляемого образования не могут быть ниже требований федерального государственного образовательного стандарта и других нормативных актов.

Любой проект в образовательной организации подвергается воздействию рисков, которые могут негативно сказываться на его реализации и конечном результате. Задача управления рисками заключается в их своевременном выявлении, анализе и снижении их воздействия.

Риск определяется как событие, которое способно принести ущерб эффективности проекта. Каждый риск оценивается по двум параметрам:

1. **Вероятность:** насколько велика вероятность наступления риска.

2. Последствия: степень ущерба, который принесёт наступление риска.

Главная задача управления рисками — предупреждение и сведение к минимуму негативного воздействия рисков на проект.

Цель настоящих рекомендаций — обеспечить руководителей, членов управленческих и проектных команд образовательных организаций эффективным инструментом для выявления и минимизации рисков, возникающих при разработке и реализации инновационных проектов.

I. Реестр рисков инновационного проекта образовательной организации

Риски, представленные в настоящих методических рекомендациях, объединены в пять категорий:

1. Нормативно-правовая и организационная поддержка: риски, связанные с отсутствием/ недостаточной поддержкой проекта со стороны органов исполнительной власти региона/ муниципалитета, учредителя ОО.

2. Качество разработки проекта: риски, связанные с недостаточной проработанностью проекта, отсутствием комплексного подхода и стратегической направленности.

3. Качество управленческих решений при реализации проекта: риски, связанные с ошибочными управленческими решениями, затрудняющими успешную реализацию проекта.

4. Мотивация и инновационный потенциал команды проекта: риски, связанные с недостаточной готовностью участников к инновационной деятельности, недостаточная профессиональная компетенция педагогов и управленцев.

5. Форс-мажорные ситуации: риски, связанные с внешними обстоятельствами, сильно осложняющие или прекращающие реализацию проекта.

Методические рекомендации предназначены для широкого круга руководителей и управленческих команд образовательных организаций, стремящихся эффективно управлять рисками при реализации инновационных проектов.

II. Матрица рисков инновационного проекта

Риски по каждой проблемной области представлены в Реестре рисков. В таблице 1 по каждому риску представлено его описание и возможные последствия.

Таблица 1. Реестр рисков реализации инновационного проекта

№	Риск	Описание	Возможные последствия
1. Нормативно-правовое основание и организационная поддержка			
1.1.	Риск отсутствия нормативно-правовых оснований для реализации изменений, связанных с проектом	Введение изменений, предусмотренных проектом, требует соответствующей нормативной базы и административной поддержки. Без необходимого правового обеспечения реализация проекта оказывается юридически необоснованной и уязвимой	Затруднения в принятии решений, ограничение инициативы, низкое доверие со стороны работников и партнёров
1.2	Риск несоответствия проекта внутренним нормам / укладу организации	Проект может столкнуться с препятствиями, если он противоречит действующему нормативным документам или внутренним правилам образовательной организации	Необходимость внесения значительных поправок, задержки в реализации, правовые споры
1.3	Риск дефицита регуляторной поддержки со стороны региона / муниципалитета	Недостаток юридической поддержки и официального признания важности проекта может затруднять продвижение и закрепление инноваций	Отсутствие гарантий устойчивого функционирования проекта и признания его значимости
1.4	Риск нестабильной	Организационные структуры в	Нерегулярные отчёты, нарушения сроков,

	инфраструктуры управления проектом	образовательной организации, ответственные за координацию проекта, могут быть плохо развиты или подвержены постоянным изменениям, что снижает управляемость и увеличивает хаотичность	слабый контроль исполнения задач
1.5.	Риск несвоевременной разработки и корректировки проектной документации	Задержки в оформлении и утверждении официальных документов, регулирующих порядок реализации проекта, приводят к сбоям в процессах управления и исполнения	Нарушение графика реализации, рост расходов, снижение управляемости и прозрачности проекта
2. Качество разработки проекта			
2.1	Риск недостаточной обоснованности проекта.	Проект может страдать от нехватки научных исследований, эмпирических доказательств и аналитики, подтверждающих целесообразность предлагаемых изменений	Нежизнеспособность предложений, невозможность обосновать расходы, отсутствие убедительности в глазах инвесторов и исполнителей
2.2	Риск неполного учета потребностей целевой аудитории.	Проект может не учитывать реальные потребности и запросы целевой аудитории, что приведет к потере эффективности и популярности	Недовольство и снижение вовлеченности, неудовлетворенность результатами.
2.3	Риск излишнего консерватизма и устаревшей методологии	Использование старых, неэффективных методов, неспособность адаптироваться к современным тенденциям и технологиям	Утрата конкурентоспособности, потеря актуальности, низкая эффективность
2.4	Риск завышенной сложности и недостаточной детализации	Чрезмерно сложная концепция и расплывчатость деталей приводят к путанице и отсутствию четких ориентиров для исполнителей	Трудности в понимании и исполнении, задержка реализации
2.5	Риск низкого уровня исследовательской проработки	Недостаточная глубина научного анализа, отсутствие надежных исследований и проверки гипотез ведут к рискованным предположениям и неверным выводам	Повышенные финансовые и временные затраты, неоптимальность выбранных решений, низкая степень надежности проекта
2.6	Риск когнитивной нагрузки и информационной перегрузки	Когда проект представлен громоздким объемом данных и сложных инструкций,	Информационное насыщение приводит к понижению результативности, увеличению

		снижается общая доступность и понимание проекта исполнителями и пользователями	ошибок и сопротивления переменам
2.7	Риск игнорирования мнений и пожеланий заинтересованных сторон	Отсутствие регулярного диалога и учёта мнений заинтересованных сторон приводит к возникновению скрытого недовольства, недоверия и сопротивления изменениям	Снижение уровня мотивации, удовлетворенности и вовлеченности, ослабление позиций/ репутации проекта
2.8	Риск выбора неверной стратегии реализации проекта	Выбор стратегии, не соответствующей особенностям ОО, уровню зрелости команды, культурным и социальным характеристикам окружения	Стратегия окажется неэффективной, затраты увеличатся, сроки реализации затянутся, проект не достигнет заявленных целей
2.9	Риск потери ориентира на создание продуктов проекта	Отсутствие четкого понимания результата-продукта проекта, размывание акцентов и концентрации усилий на второстепенных задачах	Продукты проекта оказываются незаконченными или не соответствующими ожиданиям заказчиков и пользователей, снижается ценность проекта
2.10	Риск отсутствия системы мониторинга и оценки результативности проекта	Отсутствие регулярной процедуры оценки соответствия промежуточных и конечных результатов поставленным целям (динамики), отсутствие инструментов измерения прогресса	Невозможность своевременно обнаружить отклонения, исправить ошибки, оптимизировать процессы, повысить эффективность реализации
2.11	Риск снижения показателей проекта	Наблюдается ухудшение ключевых показателей и индикаторов эффективности проекта относительно предыдущих периодов или первоначальных ожиданий	Ухудшается имидж проекта, падает доверие участников, заинтересованных сторон, спонсоров, возрастает вероятность досрочного прекращения проекта
3. Качество управленческих решений при реализации проекта			
3.1	Риск недостатка кадрового ресурса	Недостаток квалифицированных кадров в команде проекта, дефицит опытных специалистов, способных качественно исполнять проектные задачи	Увеличение срока реализации, ухудшение качества выполняемой работы, бюджетные превышения
3.2	Риск сбоев в финансировании	Нехватка бюджетных средств, внезапное прекращение или приостановка финансирования	Задержка выполнения задач, остановка проекта, утрата материальных активов и средств стимулирования

	<i>Риск отсутствия грантовой поддержки для реализации проекта (если проект разрабатывается под грантовое обеспечение)</i>	<i>Проект требует привлечения внешнего финансирования, однако необходимые гранты не получены, что ставит под сомнение возможность полноценной реализации проекта</i>	<i>Невозможность закупить необходимое оборудование и услуги, нехватка средств на оплату персонала, перенос сроков реализации или закрытие проекта вовсе</i>
3.3	Риск рассогласованности действий в команде проекта	Нет единого понимания целей и задач проекта, отсутствуют единые стандарты работы, слабые коммуникационные потоки	Внутренние конфликты, неэффективное распределение задач, срывы дедлайнов, ухудшение качества выполнения работ
3.4	Риск конфликтов в команде проекта	Межличностные и межфункциональные конфликты, возникающие в команде проекта, мешают эффективной коммуникации и сотрудничеству	Задержки сроков, снижение качества работы, моральный ущерб, уход ценных сотрудников
3.5	Риск неисполнения намеченных мероприятий	Участники проекта не выполняют оговоренные обязанности и этапы работы, нарушают установленные графики и нормы выполнения задач	Длительные задержки, невыполнение задач, падение качества, откат назад
3.6	Риск материально-технической неготовности образовательной организации к реализации проекта	Отсутствие или недостаточность материально-технического оснащения, соответствующего задачам проекта, тормозит его реализацию	Задержка выполнения проектных задач, общий технический застой
3.7	Риск дезориентации в технологической инфраструктуре	Пользователи проекта испытывают трудности в работе с новыми технологиями и методами, необходимыми для выполнения проекта	Недоразумение и ошибки в выполнении задач, низкая эффективность, снижение удовлетворенности
3.8	Риск затягивания сроков реализации	Появление многочисленных задержек и удлинение продолжительности проекта сверх запланированного времени	Потеря актуальности, снижение лояльности участников и партнеров
3.9	Риск чрезмерного вмешательства руководства	Микроконтроль со стороны руководства приводит к росту бюрократии, подавляет инициативу сотрудников и тормозит процессы	Снижение мотивации команды, удорожание проекта, увеличение бюрократических проволочек
3.10	Риск недостаточного участия руководителя образовательной	Невыполнение или минимальное участие руководителя в проекте, слабость личного	Команда утрачивает чувство ответственности, сотрудники теряют веру в успех проекта,

	организации	примера и лидерства	растёт апатия и безразличие
3.11	Риск невыполнения задач текущего проектного периода и накопления нерешённых задач	Заведомое пренебрежение исполнением срочных задач, накопление задолженности по рабочим обязательствам	Сроки сдвигаются, ресурсы истощаются быстрее, растёт финансовая нагрузка, уменьшается доверие со стороны заинтересованных лиц (благополучателей) и участников проекта
4. Мотивация и инновационный потенциал команды проекта			
4.1	Риск изначальной недостаточной заинтересованности участников проекта	Участники проекта демонстрируют низкую личную мотивацию, отсутствие стремления к качественному исполнению задач, равнодушие к конечному результату	Низкая вовлеченность, снижение эффективности, посредственные результаты проекта
4.2	Риск снижения интереса к проекту в процессе реализации	Со временем участники проекта теряют первоначальный энтузиазм, ощущают усталость и выгорание, что уменьшает их творческий потенциал и инициативу	Замедление динамики проекта, снижение инновационности решений, ухудшение атмосферы в коллективе
4.3	Риск наличия интереса только к отдельным аспектам проекта	Некоторые члены команды концентрируются на узких направлениях проекта, пренебрегая целостностью и взаимосвязью частей.	Нарушение целостности проекта, искажённое видение задач, сложности с объединением достижений в единый результат
4.4	Риск формальной декларативности инноваций	Членам команды кажется, что проект нацелен на показательные результаты, без реального желания вводить качественные изменения и инновации	Минимизация реальных реформ, сохранение устаревших подходов, формализм в отчетности и отчётности
4.5	Риск недостатка готовности участников проекта к изменениям	Отказ или нежелание принимать инновационные подходы, неуверенность и страх потерять привычный уклад	Сопrotивление новому, негативизм в коллективе, низкие темпы внедрения инноваций
4.6	Риск разделения трудового / педагогического коллектива на сторонников и противников проекта	Коллектив делится на две группы: тех, кто поддерживает проект, и тех, кто выступает против, создавая атмосферу противостояния	Противоречия и конфронтация, снижение единства коллектива, торможение реализации проекта
4.7	Риск восприятия инновационных продуктов как жёстких инструкций	Нововведения понимаются как обязывающие директивы, не допускающие вариаций и творческого подхода, что снижает гибкость и эффективность работы	Застой в развитии, страх экспериментов, шаблонность в обучении и работе

5. Форс-мажорные ситуации			
5.1	Риск пандемии или массового заболевания	Масштабные эпидемии или вспышки инфекционных болезней вынуждают менять режим работы, переходить на удалённый формат, что влияет на процесс управления проектом	Изменение формата работы, переход на онлайн-взаимодействие, временная приостановка мероприятий, стресс, тревожность участников
5.2	Риск стихийных бедствий и чрезвычайных происшествий	Землетрясения, наводнения, пожары, техногенные катастрофы могут разрушительно воздействовать на инфраструктуру образовательной организации и условия реализации проекта	Временная остановка проекта, повреждение имущества, перебои в процессе, травмы и стрессы у участников

III. Матрица рисков: инструкция по использованию

Матрица рисков — это графический инструмент, используемый для оценки потенциальных угроз проекту. Она отображает два параметра: **вероятность возникновения риска** и **уровень последствий**, вызванных данным событием. Эта визуализация помогает определить приоритетность рисков и разработать стратегию их минимизации. Матрица рисков помогает эффективно управлять рисками, что повышает шансы на успешную реализацию проекта. Работа с Матрицей рисков позволяет руководителю и команде проекта:

- быстро оценить уровень опасности каждого риска путём комбинации его вероятности и возможных последствий;
- выделить критические риски, требующие повышенного внимания и экстренных мер по минимизации;
- организовать последовательную обработку рисков и направлять усилия на наиболее важные задачи;
- обеспечить постоянную актуализацию сведений о рисках, мониторинге их изменения и динамике.

Регулярно обращаясь к Матрице рисков, руководитель и команда получают наглядное представление о статусе рисков и принимаются меры по их предупреждению или минимизации, гарантируя большую безопасность и надежность проекта.

Как пользоваться матрицей рисков? Пошаговая инструкция

Шаг 1. Определение списка рисков

Создайте перечень всех рисков, относящихся к вашему проекту. Используйте реестр рисков, приведенный в методических рекомендациях, или добавьте собственные риски, характерные именно для вашей образовательной организации.

Шаг 2. Оценка вероятности риска

Определите вероятность наступления каждого риска, используя следующую шкалу:

- Очень малая вероятность (1 балл): практически исключено, что риск произойдет.
- Малая вероятность (2 балла): существует небольшой шанс, что риск случится.
- Средняя вероятность (3 балла): риск возможен, но не является неизбежным.
- Высокая вероятность (4 балла): есть значительная вероятность наступления риска.
- Очень высокая вероятность (5 баллов): риск почти наверняка произойдет.

Шаг 3. Оценка последствий риска

Определите потенциальные последствия риска, применяя такую же пятибалльную систему:

- Незначительные последствия (1 балл): небольшие осложнения, которые можно быстро устранить.
- Небольшие последствия (2 балла): легкие неприятности, которые незначительно скажутся на проекте.
- Умеренные последствия (3 балла): проблемы средней тяжести, требующие существенных ресурсов для исправления.
- Значительные последствия (4 балла): серьезные проблемы, способные остановить проект временно.
- Катастрофические последствия (5 баллов): абсолютно недопустимые последствия, способные полностью сорвать

проект.

Шаг 4. Заполнение матрицы

Заполните таблицу, расположив риски согласно присвоенным оценкам вероятности и последствий. Например, риск с высокой вероятностью и серьезными последствиями попадет в правый верхний угол таблицы.

Шаг 5. Анализ и интерпретация

Определяйте приоритеты исходя из расположения рисков в матрице:

- Правый верхний угол (высокая вероятность + значительные последствия) — критичные риски, требующие срочных мер.
- Левый нижний угол (низкая вероятность + незначительные последствия) — менее опасные риски, подлежащие контролю, но без спешки.

Шаг 6. Разработка плана реагирования

Для каждого выделенного критичного риска разработайте конкретные мероприятия по снижению вероятности его появления либо смягчению негативных последствий.

Таблица 2. Пример заполнения матрицы рисков, где ✓ — место размещения риска в матрице.

Последствия	Незначительные	Небольшие	Умеренные	Значительные	Катастрофические
Вероятность					
1. Нормативно-правовое основание и организационная поддержка					
Очень малая					
Малая	✓				
Средняя		✓			
Высокая		✓ ✓			
Очень высокая	✓				
2. Качество разработки проекта					
Очень малая	✓ ✓				

<i>Малая</i>	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓			
<i>Средняя</i>	✓		✓		
<i>Высокая</i>				✓	
<i>Очень высокая</i>					
3. Качество управленческих решений при реализации проекта					
<i>Очень малая</i>	✓ ✓ ✓	✓		✓ ✓ ✓	
<i>Малая</i>	✓ ✓ ✓				
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>	✓				
<i>Очень высокая</i>					
4. Мотивация и инновационный потенциал команды проекта					
<i>Очень малая</i>	✓ ✓ ✓				
<i>Малая</i>	✓		✓		
<i>Средняя</i>		✓			
<i>Высокая</i>		✓			
<i>Очень высокая</i>					
5. Форс-мажорные ситуации					
<i>Очень малая</i>					✓ ✓
<i>Малая</i>					
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>					
<i>Очень высокая</i>					

Представленная матрица рисков наглядно демонстрирует структуру и характер угроз, с которыми сталкивается образовательная организация при внедрении инновационного проекта.

Воспользуемся данным *примером*, чтобы показать, каким образом можно провести качественный анализ и выработать решения по минимизации рисков.

Интерпретация результатов:

1. Основные зоны риска

- К рискам с высоким уровнем последствий и средняя–высокой вероятностью относятся риски, связанные с качеством разработки проекта и управлением человеческими ресурсами. Они включают недостаток теоретико-методологического обоснования, низкий уровень исследовательской проработанности, неправильное распределение ролей и обязанностей, слабую мотивацию команды и неудовлетворительное управление конфликтами. Такие риски представляют наибольшую угрозу успешности проекта и требуют первостепенного внимания.

- Средние последствия и низкая–средняя вероятность. В эту категорию попадают риски организационного характера, связанные с нормативной базой, внутренними правилами организации и логистическими проблемами. Хотя вероятность их проявления меньше, недооценка этих рисков может привести к серьезным трудностям в дальнейшем.

- Незначительные последствия и низкая вероятность. К этому сектору относятся преимущественно форс-мажорные события, такие как пандемия или природные катаклизмы. Несмотря на их незначительную вероятность возникновения, подготовка резервных сценариев необходима для поддержания стабильности реализации проекта.

2. Способы минимизации рисков:

- Укрепление нормативной базы и административных процедур. Создание ясных регламентов и механизмов управления проектом существенно снизит юридические и административные риски.

- Развитие компетенций команды. Тренинговые программы и регулярные семинары помогут преодолеть дефицит компетенций и повысить качество принимаемых решений.

- Активное использование коллективной рефлексии. Проведение регулярных сессий анализа текущего состояния проекта, открытого обсуждения возникающих проблем и совместное определение путей выхода из кризиса станут основой профилактической работы.

- Контроль за эффективностью распределения ресурсов. Четкое планирование бюджета и тщательное соблюдение финансовой отчетности обеспечат защиту от рисков, связанных с нарушением обязательств по финансированию.

Матрица рисков — эффективный инструмент для принятия обоснованных решений по управлению проектами. Регулярный мониторинг и обновление позволяют оперативно реагировать на новые угрозы и поддерживать стабильность и предсказуемость процесса реализации инновационного проекта.

IV. Чек-лист по управлению рисками

Эффективное управление рисками — залог успешной реализации инновационных проектов в образовательной организации. Настоящие рекомендации предлагают системный подход к выявлению, анализу и минимизации рисков, что позволяет руководству и управленческим командам уверенно двигаться вперед, несмотря на существующие неопределенности.

Ключевые компетенции руководителя, управляющего рисками:

1. Аналитические способности позволяют анализировать ситуацию и распознавать потенциальные угрозы.
2. Критическое мышление обеспечивает способность объективно оценивать возможности и ограничения проекта.
3. Коммуникабельность помогает вести конструктивный диалог и достигать компромисса.
4. Готовность к изменениям дает возможность гибко адаптироваться к новым условиям.
5. Планирование необходимо для организации своего времени и распределения задач в условиях ограниченных ресурсов.

Сочетание этих качеств обеспечит эффективное руководство процессом управления рисками и повысит шансы на успешную реализацию инновационного проекта.

Алгоритм эффективного управления рисками:

- 1.Выявление рисков. Изучите и зафиксируйте все известные риски, связанные с реализацией проекта.
- 2.Анализ рисков. Применяйте методику оценки вероятности и последствий, изложенную ранее.
- 3.Приоритизация рисков. Выделите наиболее серьезные угрозы и сосредоточьтесь на их минимизации.
- 4.Разработка планов реагирования. Подготовьте комплекс мер по предотвращению или снижению влияния рисков.
- 5.Мониторинг и контроль. Постоянно отслеживайте динамику рисков и адаптируйтесь к меняющимся обстоятельствам.

Практические советы по управлению рисками:

- Создавайте резервные планы. Всегда держите запасной вариант на случай непредвиденных обстоятельств.
- Делегируйте ответственность. Распределяйте полномочия среди компетентных членов команды, контролируя выполнение поставленных задач.
- Обеспечьте прозрачность коммуникаций. Поддерживайте открытый обмен информацией внутри команды и с внешним окружением.
- Регулярно проводите аудит рисков. Пересматривайте состояние рисков каждые три месяца или чаще, если ситуация требует оперативного реагирования.
- Инвестируйте в обучение и развитие сотрудников. Повышайте квалификацию команды, способствуя адаптации к новым вызовам.

Важные моменты для повышения эффективности управления рисками:

- Формулируйте конкретные цели и критерии успеха, понятные всей команде.

- Создавайте доверительную среду, поощряющую открытое обсуждение опасений и предложений.
- Обеспечьте поддержку вышестоящих структур, вовлекая их в принятие стратегических решений.
- Стройте отношения сотрудничества с партнерами и инвесторами, обеспечивая взаимную выгоду.

Рекомендуем завершать анализ рисков разработкой конкретных задач по их минимизации. Начните с постановки вопросов: «Как?» и «Каким образом?». Ответы на них помогут понять, какие действия необходимы для уменьшения рисков и на чём следует сфокусироваться.

Кроме того, не забывайте оценивать имеющиеся ресурсы вашей образовательной организации, которые могут быть использованы для управления рисками.

В завершение рекомендуем формировать и регулярно обновлять план действий по минимизации наиболее критичных рисков, сопровождая его мониторингом и контролем.

Чтобы минимизировать воздействие критических рисков, создайте детальный план действий, включающий следующие элементы:

1. Краткосрочные меры. Позволяют предупредить возникновение серьезных рисков путем предотвращения факторов, влияющих на их появление.

2. Среднесрочные меры. Направлены на выработку эффективных механизмов раннего обнаружения рисков и коррекции отклонений.

3. Долгосрочные меры. Обеспечивают возможность инвестировать в повышение квалификации сотрудников, развивать инфраструктуру и технологии, снижая долгосрочную подверженность рискам.

Создание и поддержание эффективной системы управления рисками — важнейший элемент успешного осуществления инновационных проектов. Это позволяет предотвратить большинство кризисных ситуаций, сократить издержки и гарантировать достижение поставленных целей. Надеемся, что применение данных рекомендаций позволит систематизировать управление рисками, повысить надёжность и эффективность проекта, сохранить ресурсы организации и избежать дорогостоящих ошибок, укрепить репутацию образовательной организации и её конкурентоспособность.

V. Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (редакция от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2026).
2. Гордеева, Т.О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Часть 1: Проблемы развития теории [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. № 4 (12). URL: http://psystudy.ru/num/2010n4-12/343-gordeeva12_75
3. 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>
4. Золотарева, А.В., Кораблёва, А.А., Лобода, И.В. Развитие личностного потенциала: запуск проекта в Ярославской области <https://edpolicy.ru/personal-potential-development>
5. Как построить диаграмму Ганта: от Word и Excel до PowerPoint и MS Pr <https://blog.ganttpro.com/ru/kak-postroit-diagrammu-ganta/>
6. Лаврищева, Е. Е. Управление рисками образовательного реформирования // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №8 (467). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 23.02.2026).
7. Ломакина, О.В. Управление рисками при реализации образовательного проекта // Высшее образование сегодня. 2018. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-pri-realizatsii-obrazovatel'nogo-proekta> (дата обращения: 23.02.2026).

8. Риски реализации Программы по развитию личностного потенциала в образовательной организации: методич.рекоменд./ Кораблёва А.А., Благотворительный фонд «Вклад в будущее».-М., 2021. - 84 с.
9. Карякин, А.М. Командная работа: основы теории и практики / Ивановский государственный энергический университет – Иваново, 2003. – 136 с.
10. Причинин А.Е., Причинина А.В. Управление рисками образовательного проекта: экспериментальный аспект https://studme.org/369993/pedagogika/upravlenie_riskami_obrazovatel'nogo_proekta
11. Утёмов, В.В., Ершова, С.В. Менеджмент риска в образовательных проектах и программах // Концепт. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-riska-v-obrazovatelnyh-proektah-i-programmah> (дата обращения: 23.02.2026).

Бланк для оценки вероятностей и последствий рисков проекта

№	Риск	Описание	Возможные последствия	Оценка вероятности / последствий
1. Нормативно-правовое основание и организационная поддержка				
1.1.	Риск отсутствия нормативно-правовых оснований для реализации изменений, связанных с проектом	Введение изменений, предусмотренных проектом, требует соответствующей нормативной базы и административной поддержки. Без необходимого правового обеспечения реализация проекта оказывается юридически необоснованной и уязвимой.	Затруднения в принятии решений, ограничение инициативы, низкое доверие со стороны работников и партнёров.	/
1.2	Риск несоответствия проекта внутренним нормам / укладу организации	Проект может столкнуться с препятствиями, если он противоречит действующему нормативным документам или внутренним правилам образовательной организации.	Необходимость внесения значительных поправок, задержки в реализации, правовые споры	/
1.3	Риск дефицита регуляторной поддержки со стороны региона / муниципалитета	Недостаток юридической поддержки и официального признания важности проекта может затруднять продвижение и закрепление инноваций.	Отсутствие гарантий устойчивого функционирования проекта и признания его значимости	/
1.4	Риск нестабильной инфраструктуры управления проектом	Организационные структуры в образовательной организации, ответственные за координацию проекта, могут быть плохо развиты или подвержены постоянным изменениям, что снижает управляемость и увеличивает хаотичность	Нерегулярные отчёты, нарушения сроков, слабый контроль исполнения задач	/
1.5.	Риск несвоевременной разработки и корректировки	Задержки в оформлении и утверждении официальных документов,	Нарушение графика реализации, рост расходов, снижение управляемости и	/

	проектной документации	регулирующих порядок реализации проекта, приводят к сбоям в процессах управления и исполнения.	прозрачности проекта.	
2. Качество разработки проекта				
2.1	Риск недостаточной обоснованности проекта.	Проект может страдать от нехватки научных исследований, эмпирических доказательств и аналитики, подтверждающих целесообразность предлагаемых изменений.	Нежизнеспособность предложений, невозможность обосновать расходы, отсутствие убедительности в глазах инвесторов и исполнителей.	/
2.2	Риск неполного учета потребностей целевой аудитории.	Проект может не учитывать реальные потребности и запросы целевой аудитории, что приведет к потере эффективности и популярности	Недовольство и снижение вовлеченности, неудовлетворенность результатами.	/
2.3	Риск излишнего консерватизма и устаревшей методологии	Использование старых, неэффективных методов, неспособность адаптироваться к современным тенденциям и технологиям.	Утрата конкурентоспособности, потеря актуальности, низкая эффективность.	/
2.4	Риск завышенной сложности и недостаточной детализации	Чрезмерно сложная концепция и расплывчатость деталей приводят к путанице и отсутствию четких ориентиров для исполнителей.	Трудности в понимании и исполнении, задержка реализации.	/
2.5	Риск низкого уровня исследовательской проработки	Недостаточная глубина научного анализа, отсутствие надежных исследований и проверки гипотез ведут к рискованным предположениям и неверным выводам.	Повышенные финансовые и временные затраты, неоптимальность выбранных решений, низкая степень надежности проекта.	/
2.6	Риск когнитивной нагрузки и информационной перегрузки	Когда проект представлен громоздким объемом данных и сложных инструкций, снижается общая доступность и понимание проекта исполнителями и пользователями.	Информационное насыщение приводит к понижению результативности, увеличению ошибок и сопротивления переменам	/
2.7	Риск игнорирования мнений и пожеланий заинтересованных сторон	Отсутствие регулярного диалога и учёта мнений заинтересованных сторон приводит к возникновению скрытого	Снижение уровня мотивации, удовлетворенности и вовлеченности, ослабление позиций/ репутации проекта.	/

		недовольства, недоверия и сопротивления изменениям.		
2.8	Риск выбора неверной стратегии реализации Проекта	Выбор стратегии, не соответствующей особенностям ОО, уровню зрелости команды, культурным и социальным характеристикам окружения.	Стратегия окажется неэффективной, затраты увеличатся, сроки реализации затянутся, проект не достигнет заявленных целей.	/
2.9	Риск потери ориентира на создание продуктов Проекта	Отсутствие четкого понимания результата-продукта проекта, размывание акцентов и концентрации усилий на второстепенных задачах.	Продукты проекта оказываются незаконченными или не соответствующими ожиданиям заказчиков и пользователей, снижается ценность проекта.	/
2.10	Риск отсутствия системы мониторинга и оценки результативности Проекта	Отсутствие регулярной процедуры оценки соответствия промежуточных и конечных результатов поставленным целям (динамики), отсутствие инструментов измерения прогресса.	Невозможность своевременно обнаружить отклонения, исправить ошибки, оптимизировать процессы, повысить эффективность реализации.	/
2.11	Риск снижения показателей Проекта	Наблюдается ухудшение ключевых показателей и индикаторов эффективности проекта относительно предыдущих периодов или первоначальных ожиданий.	Ухудшается имидж проекта, падает доверие участников, заинтересованных сторон, спонсоров, возрастает вероятность досрочного прекращения проекта.	/
2. Качество управленческих решений при реализации проекта				
3.1	Риск недостатка кадрового ресурса	Недостаток квалифицированных кадров в команде проекта, дефицит опытных специалистов, способных качественно исполнять проектные задачи.	Увеличение срока реализации, ухудшение качества выполняемой работы, бюджетные превышения.	/
3.2	Риск сбоев в финансировании	Нехватка бюджетных средств, внезапное прекращение или приостановка финансирования	Задержка выполнения задач, остановка проекта, утрата материальных активов и средств стимулирования.	/
	<i>Риск отсутствия грантовой поддержки для реализации проекта (если проект разрабатывается</i>	<i>Проект требует привлечения внешнего финансирования, однако необходимые гранты не получены, что ставит под сомнение возможность полноценной</i>	<i>Невозможность закупить необходимое оборудование и услуги, нехватка средств на оплату персонала, перенос сроков реализации или закрытие проекта вовсе.</i>	/

	<i>под грантовое обеспечение)</i>	<i>реализации проекта.</i>		
3.3	Риск рассогласованности действий в команде проекта	Нет единого понимания целей и задач проекта, отсутствуют единые стандарты работы, слабые коммуникационные потоки.	Внутренние конфликты, неэффективное распределение задач, срывы дедлайнов, ухудшение качества выполнения работ.	/
3.4	Риск конфликтов в команде проекта	Межличностные и межфункциональные конфликты, возникающие в команде проекта, мешают эффективной коммуникации и сотрудничеству.	Задержки сроков, снижение качества работы, моральный ущерб, уход ценных сотрудников.	/
3.5	Риск неисполнения намеченных мероприятий	Участники проекта не выполняют оговоренные обязанности и этапы работы, нарушают установленные графики и нормы выполнения задач.	Длительные задержки, невыполнение задач, падение качества, откат назад	/
3.6	Риск материально-технической неготовности образовательной организации к реализации проекта	Отсутствие или недостаточность материально-технического оснащения, соответствующего задачам проекта, тормозит его реализацию.	Задержка выполнения проектных задач, общий технический застой.	/
3.7	Риск дезориентации в технологической инфраструктуре	Пользователи проекта испытывают трудности в работе с новыми технологиями и методами, необходимыми для выполнения проекта	Недоразумение и ошибки в выполнении задач, низкая эффективность, снижение удовлетворенности.	/
3.8	Риск затягивания сроков реализации	Появление многочисленных задержек и удлинение продолжительности проекта сверх запланированного времени.	Потеря актуальности, снижение лояльности участников и партнеров.	/
3.9	Риск чрезмерного вмешательства руководства	Микроконтроль со стороны руководства приводит к росту бюрократии, подавляет инициативу сотрудников и тормозит процессы.	Снижение мотивации команды, удорожание проекта, увеличение бюрократических проволочек.	/
3.10	Риск недостаточного участия руководителя образовательной	Невыполнение или минимальное участие руководителя в проекте, слабость личного примера и лидерства.	Команда утрачивает чувство ответственности, сотрудники теряют веру в успех проекта, растёт апатия и безразличие.	/

	организации			
3.11	Риск невыполнения задач текущего проектного периода и накопления нерешённых задач	Заведомое пренебрежение исполнением срочных задач, накопление задолженности по рабочим обязательствам.	Сроки сдвигаются, ресурсы истощаются быстрее, растёт финансовая нагрузка, уменьшается доверие со стороны заинтересованных лиц (благополучателей) и участников проекта.	/
4. Мотивация и инновационный потенциал команды проекта				
4.1	Риск изначальной недостаточной заинтересованности участников проекта	Участники проекта демонстрируют низкую личную мотивацию, отсутствие стремления к качественному исполнению задач, равнодушие к конечному результату.	Низкая вовлеченность, снижение эффективности, посредственные результаты проекта.	/
4.2	Риск снижения интереса к проекту в процессе реализации	Со временем участники проекта теряют первоначальный энтузиазм, ощущают усталость и выгорание, что уменьшает их творческий потенциал и инициативу	Замедление динамики проекта, снижение инновационности решений, ухудшение атмосферы в коллективе.	/
4.3	Риск наличия интереса только к отдельным аспектам проекта	Некоторые члены команды концентрируются на узких направлениях проекта, пренебрегая целостностью и взаимосвязью частей.	Нарушение целостности проекта, искажённое видение задач, сложности с объединением достижений в единый результат.	/
4.4	Риск формальной декларативности инноваций	Членам команды кажется, что проект нацелен на показательные результаты, без реального желания вводить качественные изменения и инновации.	Минимизация реальных реформ, сохранение устаревших подходов, формализм в отчетности и отчётах.	/
4.5	Риск недостатка готовности участников проекта к изменениям	Отказ или нежелание принимать инновационные подходы, неуверенность и страх потерять привычный уклад	Сопrotивление новому, негативизм в коллективе, низкие темпы внедрения инноваций.	/
4.6	Риск разделения трудового / педагогического коллектива на сторонников и противников проекта	Коллектив делится на две группы: тех, кто поддерживает проект, и тех, кто выступает против, создавая атмосферу противостояния.	Противоречия и конфронтация, снижение единства коллектива, торможение реализации проекта.	/
4.7	Риск восприятия инновационных продуктов	Нововведения понимаются как обязывающие директивы, не	Застой в развитии, страх экспериментов, шаблонность в обучении и работе.	/

	как жёстких инструкций	допускающие вариаций и творческого подхода, что снижает гибкость и эффективность работы.		
5. Форс-мажорные ситуации				
5.1	Риск пандемии или массового заболевания	Масштабные эпидемии или вспышки инфекционных болезней вынуждают менять режим работы, переходить на удалённый формат, что влияет на процесс управления проектом	Изменение формата работы, переход на онлайн-взаимодействие, временная приостановка мероприятий, стресс, тревожность участников	/
5.2	Риск стихийных бедствий и чрезвычайных происшествий	Землетрясения, наводнения, пожары, техногенные катастрофы могут разрушительно воздействовать на инфраструктуру образовательной организации и условия реализации проекта.	Временная остановка проекта, повреждение имущества, перебои в процессе, травмы и стрессы у участников.	/

Матрица рисков (форма)

<i>Последствия</i>	<i>Незначительные</i>	<i>Небольшие</i>	<i>Умеренные</i>	<i>Значительные</i>	<i>Катастрофические</i>
<i>Вероятность</i>					
2. Нормативно-правовая и организационная поддержка					
<i>Очень малая</i>					
<i>Малая</i>					
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>					
<i>Очень высокая</i>					
2. Качество разработки проекта					
<i>Очень малая</i>					
<i>Малая</i>					
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>					
<i>Очень высокая</i>					
3. Качество управленческих решений при реализации проекта					
<i>Очень малая</i>					
<i>Малая</i>					
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>					
<i>Очень высокая</i>					
4. Мотивация и инновационный потенциал команды проекта					
<i>Очень малая</i>					
<i>Малая</i>					
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>					
<i>Очень высокая</i>					
5. Форс-мажорные ситуации					
<i>Очень малая</i>					
<i>Малая</i>					
<i>Средняя</i>					
<i>Высокая</i>					
<i>Очень высокая</i>					