

УДК 334.012.44:005.334

***УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРОЕКТА В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

***Апокина К.В.***

*к. с. н., доцент,  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,  
РФ, г. Уфа*

***Бадикова Э.В.***

*студентка,  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,  
РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В статье рассматриваются подходы к управлению жизненным циклом социального проекта в некоммерческой организации. На основе анализа научной литературы и обобщения практики предложена модель управления проектом, включающая четыре основные стадии: инициация, планирование, реализация, завершение/трансформация. Для каждой стадии охарактеризованы ключевые задачи, типичные риски и инструменты их минимизации. Обосновано, что применение проектного подхода и бизнес-инструментов (финансовое планирование, people management) повышает устойчивость социальных проектов.

**Ключевые слова:** жизненный цикл проекта, социальный проект, некоммерческая организация, управление проектами, people management, риск-менеджмент, устойчивость НКО.

***MANAGING THE LIFE CYCLE OF A SOCIAL PROJECT IN A NON-  
PROFIT ORGANIZATION***

***Apokina K.V.***

*Candidate of Sociological, Associate Professor,  
Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

***Badikova E.V.***

*student,*

*Ufa University of Science and Technology,*

*Ufa, Russian Federation*

**Abstract.** The article examines approaches to managing the life cycle of a social project in a non-profit organization. Based on the analysis of scientific literature and generalization of practice, a project management model is proposed, including four main stages: initiation, planning, implementation, completion/transformation. For each stage, key tasks, typical risks and tools for their minimization are characterized. It is substantiated that the application of the project approach and business tools (financial planning, people management) increases the sustainability of social projects.

**Keywords:** project life cycle, social project, non-profit organization, project management, people management, risk management, sustainability of NPO.

По данным Министерства экономического развития РФ, на начало 2025 года в России зарегистрировано более 220 тысяч некоммерческих организаций, значительная часть которых реализует социально значимые проекты. Однако, как показывают исследования, до 40% социальных проектов завершаются досрочно или не достигают заявленных результатов [5, с. 15]. Основная причина – отсутствие системного подхода к управлению проектом на всех этапах его существования.

В отличие от коммерческих проектов, где управление жизненным циклом давно стало стандартом, в среде НКО до сих пор распространён ситуативный подход: проект запускается «под грант», а после его завершения команда переключается на следующий конкурс без анализа ошибок и накопления организационного опыта. Как справедливо отмечает П.В. Ильина, социальные программы всё чаще рассматриваются бизнесом как инструмент повышения

конкурентоспособности, что предполагает внедрение профессиональных управленческих стандартов [7, с. 99]. Этот же принцип применим и к НКО: социальный проект требует чёткого понимания стадий своего развития и соответствующих управленческих решений на каждой из них.

Цель настоящей статьи – предложить модель управления жизненным циклом социального проекта в НКО и охарактеризовать инструменты, повышающие его устойчивость на разных стадиях.

Любой проект, включая социальный, проходит несколько закономерных этапов – от зарождения идеи до её практической реализации и подведения итогов. В управленческой науке эта последовательность называется жизненным циклом проекта. Классическая модель включает стадии инициации, планирования, исполнения и закрытия.

Применительно к социальному проекту в НКО эта модель требует адаптации. Как отмечает К.В. Апокина, фундаментом устойчивости любой организации (в том числе некоммерческой) выступает «разумное соединение операционного планирования, финансового контроля и адаптации к внешним изменениям» [2, с. 174]. Для социального проекта это означает, что на каждой стадии должны быть свои КРІ, свои риски и свои инструменты управления.

Специфика НКО заключается в двойной природе результата: с одной стороны, это социальный эффект (изменение в жизни благополучателей), с другой – финансово-экономическая устойчивость самого проекта. Без баланса между ними проект неизбежно сталкивается с кризисом — либо исчерпываются ресурсы, либо теряется социальная миссия [8, с. 115].

На основе обобщения научной литературы и практики деятельности НКО предлагается следующая модель жизненного цикла социального проекта (таблица 1).

Таблица 1 – Стадии жизненного цикла социального проекта в НКО

Стадия	Ключевые задачи	Ожидаемый результат	Типичная продолжительность
Инициация	Выявление социальной проблемы, формулировка цели, поиск первичного финансирования	Одобрённая концепция проекта, сформированное ядро команды	1–3 месяца
Планирование	Разработка дорожной карты, бюджета, системы мониторинга, поиск партнёров	Утверждённый план проекта, заключённые соглашения	1–2 месяца
Реализация	Выполнение мероприятий, контроль сроков и бюджета, работа с благополучателями	Достигнутые промежуточные результаты, отчётность	6–18 месяцев
Завершение / трансформация	Подведение итогов, оценка социального эффекта, решение о масштабировании или закрытии	Итоговый отчёт, решение о судьбе проекта	1–3 месяца

Составлено автором на основе [3; 5; 7; 9]

Однако выделение стадий – лишь первый шаг. Ключевая проблема управления заключается в том, чтобы на каждой стадии своевременно идентифицировать риски и применить адекватные инструменты проектного менеджмента (планирование ресурсов, финансовый контроль, мониторинг KPI).

Особенность социальных проектов в НКО заключается в том, что стадия завершения часто трансформируется либо в масштабирование (переход проекта на новый уровень), либо в институционализацию (встраивание результатов проекта в регулярную деятельность организации) [3, с. 208].

Каждая стадия жизненного цикла сопряжена с характерными рисками и требует специфических инструментов управления. Как отмечает Р.Р. Галикаева, эффективное управление рисками в проектах базируется на формализованных

процедурах мониторинга и резервирования ресурсов [4, с. 67]. Для НКО это означает необходимость внедрения аналогичных механизмов с поправкой на ограниченность ресурсов.

Стадия инициации. Основные риски: неверно сформулированная социальная проблема, отсутствие первичного финансирования, слабая команда. Инструменты: логическая модель проекта, пилотирование (MVP), экспертная оценка концепции.

Стадия планирования. Основные риски: нереалистичный бюджет, завышенные ожидания по срокам, отсутствие измеримых KPI. Инструменты: календарно-сетевой график, бюджетирование с резервом (10–15% от общего бюджета), матрица ответственности.

Стадия реализации. Основные риски: кассовые разрывы, текучка персонала и волонтеров, срыв сроков, неэффективная коммуникация с благополучателями. Инструменты: проектный офис, регулярная отчетность, финансовый мониторинг, системы нематериальной мотивации. Как отмечает Р.Р. Тимиргалеева, управление рисками в социальных проектах является критически важным процессом, поскольку такие проекты ориентированы не на получение финансовой прибыли, а на степень достижения общественно значимых результатов [9, с. 95].

Стадия завершения/трансформации. Основные риски: недостижение заявленного социального эффекта, потеря партнёров, отсутствие ресурсов на масштабирование. Инструменты: внешняя оценка социального воздействия, публичная отчетность, формирование эндаумента или поиск нового финансирования [8, с. 118].

Отдельного внимания заслуживает управление человеческими ресурсами – фактор, который влияет на успех проекта на всех стадиях жизненного цикла. Как обоснованно утверждает А.Р. Абдуллин, «люди как фактор успеха модернизации» требуют системного подхода: формирование высокой

мотивации, разработка механизмов оценки эффективности труда, создание условий для постоянного профессионального роста [1, с. 9–10].

В контексте НКО это означает:

1. На стадии инициации – формирование ядра единомышленников с чётким распределением ролей;
2. На стадии планирования – вовлечение команды в разработку плана (разделяемая ответственность);
3. На стадии реализации – регулярная обратная связь, публичное признание достижений, обучение;
4. На стадии завершения – анализ ошибок без наказания, трансляция успешного опыта.

Как отмечают Т.И. Захарова, К.В. Садыкова и Д.Е. Стюрина, управление персоналом в НКО – достаточно сложная система, где оплата труда зачастую не является основополагающей в привлечении и удержании персонала [6, с. 50]. В таких структурах большую роль играют нематериальные стимулы, неформальные коммуникации и личность руководителя.

Управление жизненным циклом социального проекта в некоммерческой организации – это не теоретическая абстракция, а практическая необходимость. Ситуативный подход «проект под грант» приводит к высокому уровню незавершённых инициатив и потере социального капитала. Напротив, системное управление, включающее выделение стадий (инициация → планирование → реализация → завершение), идентификацию рисков на каждой стадии и применение адекватных инструментов (финансовое планирование, people management, проектный офис), повышает шансы проекта на достижение заявленных результатов и дальнейшее масштабирование.

Как показано в статье, инструменты, успешно применяемые в бизнесе – от методов управления рисками до подходов people management – могут и должны быть адаптированы для нужд НКО. Ключевое условие – сохранение социальной миссии как главного вектора развития. Только баланс между Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

эффективностью и социальной ценностью позволяет социальному проекту пройти полный жизненный цикл и оставить после себя устойчивые позитивные изменения.

### Библиографический список

1. Абдуллин А.Р. Модернизация производственных процессов через лучшие подходы people management // People-management в условиях цифровой трансформации экономики : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – С. 8–10. – URL: <https://uust.ru/media/documents/digital-publications/2025/275.pdf> (дата обращения: 11.04.2026)
2. Апокина К.В., Алешкина О.В. Экономические основы бизнеса : учебное пособие. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2021. – 174 с. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_07000478952/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_07000478952/) (дата обращения: 11.04.2026)
3. Бородкина О.И., Сулимова А.А. Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 204–217. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnye-organizatsii-v-negosudarstvennom-sektore-sotsialnyh-uslug-sotsiologicheskiiy-analiz> (дата обращения: 11.04.2026)
4. Галикаева Р.Р. Инструменты управления рисками в проектах малого и среднего бизнеса // People-management в условиях цифровой трансформации экономики : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – С. 66–69. – URL: <https://uust.ru/media/documents/digital-publications/2025/275.pdf> (дата обращения: 11.04.2026)
5. Гимазова Ю.В. Финансирование социальных проектов по результатам конкурсов: развитие методологии и методики оценки // Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 2. – С. 11–20.

6. Захарова Т.И., Садыкова К.В., Стюрина Д.Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 49–55. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kadrovoy-obespechennosti-nko> (дата обращения: 11.04.2026)

7. Ильина П.В. Социальные программы как инструмент повышения конкурентоспособности бизнеса // People-management в условиях цифровой трансформации экономики : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – С. 98–100. – URL: <https://uust.ru/media/documents/digital-publications/2025/275.pdf> (дата обращения: 11.04.2026)

8. Савельева И.П., Горелова Ю.С. Классификация рисков социального предпринимательства // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 112–120. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-riskov-sotsialnogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 11.04.2026)

9. Тимиргалеева Р.Р., Самойленко Т.В. Особенности управления рисками при реализации социально-ориентированных проектов // Вестник Академии знаний. - 2025. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-pri-realizatsii-sotsialno-orientirovannyh-proektov> (дата обращения: 11.04.2026)