



ОЦЕНКА СТЕПЕНИ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГЕНТСТВА
ПО ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ
НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Ю. В. Гордон, студентка

e-mail: juliagordon2019@gmail.com

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

С. В. Саванович, канд. экон. наук, доц.,

зав. кафедрой отраслевой логистики,

маркетинга и коммерции

e-mail: svetlana.savanovich@klgtu.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

В статье приведен краткий анализ маркетинговой деятельности Агентства по делам молодежи Калининградской области и на его основе рассмотрены главные положения теории и практики управления рисками в организации. Цель данного исследования – выявление видов рисков, угрожающих деятельности Агентства, и предложение предпочтительных направлений их минимизации/предотвращения с изучением основных видов рисков деятельности Агентства, определением методов оценки их значимости, разработкой рекомендаций по предпочтительным направлениям минимизации либо полного предотвращения выявленных рисков. Использование результатов проведенного исследования в области выявления видов рисков и оценки их значимости в деятельности Агентства позволило определить наиболее результативные методы управления ими, такие как лимитирование, страхование, создание резервов, долгосрочное планирование бюджета, а также заложить основу для выстраивания системы риск-менеджмента в работе Агентства, что в дальнейшем даст возможность разработать и систему превентивных решений, способных в определенной мере минимизировать вероятность возникновения нежелательных рисков ситуаций в деятельности Агентства.

***Ключевые слова:** маркетинговые исследования, риск-менеджмент, оценка рисков, инструменты маркетингового управления, маркетинговый анализ деятельности, метод экспертных оценок, государственные услуги, молодежная политика.*

ВВЕДЕНИЕ

Агентство по делам молодежи Калининградской области (Агентство) является исполнительным органом государственной власти Калининградской области и входит в структуру регионального правительства. Агентство осуществляет на территории области функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом и правоприменительные функции в сфере реализации государственной молодежной политики. Основные проекты и направления деятельности Агентства включены в Государственную программу Калининградской области «Молодежь» [1]. Данная программа была принята в начале 2014 г. и определяет основные подходы и приоритетные направления государственной молодежной политики до 2020 г. включительно. Исполняя государственную программу, Агентство направляет свою деятельность во взаимодействии с иными органами исполнительной власти, молодежными общественными объединениями на успешную социализацию и эффективную самореализацию молодых калининградцев с учетом общественных и государственных инте-

ресов [1]. Деятельность Агентства в большинстве случаев организовывается с использованием основных инструментов маркетингового управления, таких как стимулирование основных специалистов по работе с молодежью, молодежного актива и т.д.; организация различных семинаров, встреч, выставок и т.п. для повышения эффективности сбыта услуг; организация промо-акций; рекламной и продвижение услуг Агентства и т.д.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом данного исследования является деятельность Агентства по делам молодежи Калининградской области. Агентство реализует государственную молодежную политику на территории региона более десяти лет совместно с подведомственными учреждениями (основные посредники маркетинговой деятельности) – государственным бюджетным учреждением «Центр молодежи» и областным центром детского и молодежного отдыха «Жемчужина». В начале 2019 г. было открыто еще одно подведомственное учреждение Агентства – государственное бюджетное учреждение «Калининградский добровольческий центр» [1]. Кроме того, в каждом из 22 муниципальных образований области в штате администраций муниципальных образований предусмотрен специалист, отвечающий за реализацию государственной молодежной политики на территории муниципального образования (основное должностное лицо, организующее сбытовую деятельность государственных услуг на местах), в подчинении которого, в свою очередь, должны быть подведомственные учреждения молодежной сферы по месту жительства (основные каналы сбыта услуг: молодежные клубы/центры). Здесь следует обратить особое внимание на неравномерное распределение учреждений органов по делам молодежи в муниципалитетах области, а также на постоянную текучесть либо нехватку кадров в большинстве муниципалитетов и, как следствие, недостаточно эффективную реализацию молодежной политики на местах.

В этой связи, можно сделать вывод, что реализация государственной молодежной политики в целом на территории Калининградской области в настоящее время организована не равномерно и не всегда достаточно эффективна. Агентством применяются лишь некоторые инструменты маркетингового управления, но и их реализация на местах не всегда отвечает заявленным требованиям, что препятствует успешному достижению поставленных целей. Это в свою очередь способствует усилению рисков, угрожающих эффективному осуществлению ежедневной деятельности Агентства, которая зависит не только от профессионального кадрового обеспечения, но и от финансового. Данная ситуация свидетельствует, кроме прочего, о неэффективном управлении рисками в Агентстве и требует применения приемов риск-менеджмента в его деятельности для своевременной идентификации рисков и разработки соответствующих рекомендаций по их предотвращению и минимизации возможных негативных последствий.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью данного исследования является изучение основных видов рисков, угрожающих деятельности Агентства, и предложение предпочтительных направлений их минимизации или предотвращения.

Данная цель обуславливает решение следующих задач: изучить основные виды рисков деятельности Агентства; определить методы оценки значимости рисков Агентства; рекомендовать предпочтительные направления минимизации либо полного предотвращения выявленных рисков.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассматривая эффективное управление рисками в организации, прежде всего необходимо их выявить и измерить. Для каждой организации набор присущих ей угроз отличается в зависимости от рода деятельности и окружающей обстановки. Поэтому вначале необходимо идентифицировать и проанализировать риски, а потом подбирать подходящие методы их минимизации либо полного устранения.

В риск-менеджменте в зависимости от последствий выделяют две группы рисков: чистые – приводят к убыткам в бизнесе; спекулятивные – могут привести к убыткам или дополнительной финансовой прибыли [2].

Учитывая специфику деятельности Агентства и ее некоммерческий характер, чистые риски в данном случае можно обозначить как риски, приводящие к неэффективному исполнению государственного задания (невыполнению плановых показателей деятельности), уменьшению охвата молодежи, изменению политической ситуации в стране и, как следствие, пересмотру бюджетного финансирования деятельности Агентства и т.д.; а спекулятивные – как невостребованность услуг Агентства среди молодежи, уменьшение выделяемых бюджетных средств на содержание Агентства и реализацию его мероприятий и т.п.

Как показал анализ маркетинговой деятельности Агентства, в его работе могут встречаться следующие риски:

1) производственные – невыполнение плановых показателей в силу неблагоприятных внутренних или внешних обстоятельств;

2) кадровые – могут возникнуть в связи с подбором персонала, не отвечающего целям организации; нехваткой персонала на местах и «текучкой кадров»; потерей ключевых сотрудников и привести к утечке информации, ухудшению репутации, некачественному исполнению запланированных мероприятий и т.д.;

3) коммерческие – в данном случае возможные потери при закупке основных материалов/услуг для реализации тех или иных мероприятий Агентства;

4) финансовые – неосуществление организацией своих финансовых обязательств (к примеру, запланированных и анонсированных заранее мероприятий) из-за нехватки или сокращения бюджетного финансирования, инфляции или по каким-либо другим причинам.

Это лишь краткий перечень опасностей, которые могут угрожать деятельности Агентства. Для более качественной оценки проведем анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность Агентства.

К наиболее важным внешним факторам макросреды Агентства, воздействующим на уровень рисков, следует отнести: возможные колебания конъюнктуры бюджетного финансирования деятельности Агентства, проявляющиеся в сокращении финансирования отдельных направлений деятельности и, как следствие, сокращении/упразднении определенных мероприятий Агентства. Внутренние факторы являются субъективными, они характеризуют непосредственно основные направления деятельности Агентства, такие как наличие финансовых средств, состав используемых активов, рациональность использования ресурсов, уровень квалификации специалистов по делам молодежи и др.

Далее определим основные виды рисков, угрожающих деятельности Агентства, это производственные риски – в данном случае под ними понимаются услуги Агентства, оказываемые основным потребителям (молодежи региона) ежегодно на регулярной основе, например, областной конкурс молодежных проектов, реализуемых физическими лицами. В табл. 1 представлен перечень рисков Агентства и рекомендуемые методы их оценки [1].

По каждому виду риска были обозначены наиболее приемлемые методы оценки. Например, для оценки детерминированных рисков применялся метод экспертных оценок, финансовые риски оценивались расчетно-аналитическим и статистическим методами.

Далее более подробно рассмотрим метод экспертных оценок, который позволяет провести оценку рисков даже при условии недостаточности или неопределенности имеющейся информации, которую можно скомпенсировать до некоторой степени за счет использования этого метода.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На этапе составления перечня рисков Агентства и методов их оценки были определены следующие детерминированные риски, каждому из которых присваивается порядковый номер:

1. Нереализация проекта в заявленный срок;
2. Нереализация заявленных в проекте работ в полном объеме;

3. Недоставка оборудования, необходимого для реализации проекта;
4. Несоответствия и/или ошибки в поставках оборудования/услуг для реализации проекта (в рамках субподряда по проекту);
5. Несоответствующее использование приобретенного в рамках проекта оборудования;
6. Несоответствия и/или ошибки проекта, выявляемые до начала его реализации;
7. Дополнительные непредусмотренные расходы на реализацию проекта;
8. Недостаточная квалификация персонала, способного качественно и интересно реализовать заявленный проект в действительности;
9. Недостаточность финансирования молодежных проектов (небольшие объемы грантов Агентства);
10. Неготовность проектной документации (отчетности о реализации проекта).

Таблица 1 – Перечень рисков Агентства по делам молодежи Калининградской области и рекомендуемых методов их оценки

Виды рисков	Характеристика	Рекомендуемый метод оценки
Риски, обусловленные колебанием конъюнктуры бюджетного финансирования деятельности Агентства		
Детерминированные риски	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нереализация проекта в заявленный срок; 2. Нереализация заявленных в проекте работ в полном объеме; 3. Недоставка оборудования, необходимого для реализации проекта; 4. Несоответствия и/или ошибки в поставках оборудования/услуг для реализации проекта (в рамках субподряда по проекту); 5. Несоответствующее использование приобретенного в рамках проекта оборудования; 6. Несоответствия и/или ошибки проекта, выявляемые до начала его реализации; 7. Дополнительные непредусмотренные расходы на реализацию проекта; 8. Недостаточная квалификация персонала, способного качественно и интересно реализовать заявленный проект в действительности; 9. Недостаточность финансирования молодежных проектов (небольшие объемы грантов Агентства); 10. Неготовность проектной документации (отчетности о реализации проекта). 	Метод экспертных оценок
Вероятностные риски	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неточности проектных критериев, выявляемые лишь на стадии реализации тех или иных проектов; 2. Риск нереализации проектов в заявленном в проекте объеме и с заявленным охватом молодежи; 3. Риск полной нереализации проекта, получившего грант Агентства, в связи с отсутствием достаточного объема софинансирования; 4. Комплексные (скрытые) недостатки проекта, выявляемые лишь на стадии его реализации, и, как следствие, несоответствие проекта основным направлениям деятельности Агентства (как следствие, нецелевое использование бюджетных средств); 5. Другие вероятностные риски. 	Возможность оценки и управления данными рисками сильно ограничена в связи с их скрытым характером
Риски, сопровождающие основную финансово-экономическую деятельность Агентства		
Финансовые риски	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риск потери платежеспособности; 2. Риск снижения финансовой устойчивости; 3. Риск наступления банкротства; 4. Комплексная оценка финансового положения организации 	<p>Расчетно-аналитический</p> <p>Статистический</p>

Далее в соответствии с методом экспертных оценок при помощи пяти экспертов – постоянных членов жюри областного конкурса молодежных проектов, реализуемых физическими лицами, осуществляется оценка вышеуказанных рисков на предмет вероятности, опасности и важности этих рисков. Расчеты проводятся при помощи следующей формулы (1):

$$R = P_k \times A_k, \quad (1)$$

где P_k – вероятность конкретного риска (определяется экспертно, исходя из опыта управления реализацией молодежными проектами, реализуемыми физическими лицами);
 A_k – опасность конкретного риска, оцениваемая экспертом в баллах [3].

Апробация результатов экспертной оценки вероятности, опасности и важности рисков Агентства, а также их ранжирование на примере первого эксперта представлены в табл. 2, 3. Аналогичная оценка проведена и остальными привлеченными экспертами. Общее количество участвующих экспертов – пять.

Таблица 2 – Оценка важности рисков Агентства по делам молодежи Калининградской области первым экспертом

Экспертная оценка	Порядковый номер риска									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вероятность	0,3	0,5	0,5	0,7	0,5	0,4	0,4	0,2	0,2	0,3
Опасность	30	60	60	40	70	20	80	70	80	70
Важность	9	30	30	28	35	8	32	14	16	21

Таблица 3 – Результаты ранжирования рисков первым экспертом

Ранг	Наименование риска	Важность
1	Несоответствующее использование приобретенного в рамках проекта оборудования	35
2	Дополнительные непредусмотренные расходы на реализацию проекта	32
3	Нереализация заявленных в проекте работ в полном объеме	30
4	Недоставка оборудования, необходимого для реализации проекта	30
5	Несоответствия и/или ошибки в поставках оборудования/услуг для реализации проекта (в рамках субподряда по проекту)	28
6	Неготовность проектной документации (отчетности о реализации проекта)	21
7	Недостаточность финансирования молодежных проектов (небольшие объемы грантов Агентства)	16
8	Недостаточная квалификация персонала, способного качественно и интересно реализовать заявленный проект в действительности	14
9	Нереализация проекта в заявленный срок	9
10	Несоответствия и/или ошибки проекта, выявляемые до начала его реализации	8

Из данных табл. 2 следует, что, по мнению первого эксперта, наиболее опасными рисками для Агентства являются: дополнительные непредусмотренные расходы на реализацию проекта и недостаточность финансирования молодежных проектов (небольшие объемы грантов Агентства); а наименее опасными – несоответствия и/или ошибки проекта, выявляемые до начала его реализации, и нереализация проекта в заявленный срок.

Результаты ранжирования рисков первым экспертом представлены в табл. 3.

Аналогично определяются ранги рисков остальными четырьмя экспертами. Сводные результаты оценки рисков всеми экспертами представлены в табл. 4.

Степень согласованности работы экспертов определяется по коэффициенту конкордации (согласия). Коэффициент конкордации W (или коэффициент Кендалла) позволяет установить степень согласованности мнений экспертов по всем расцениваемым объектам.

Таблица 4 – Результаты оценки важности рисков экспертами Агентства по делам молодежи при проведении областного конкурса проектов физических лиц

Номер риска	Оценка экспертов					Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й			
1	9	7	8	7	7	38	10,5	110,25
2	3	3	4	3	3	16	-11,5	132,25
3	4	4	3	4	4	19	-8,5	72,25
4	5	6	5	6	5	27	-0,5	0,25
5	1	1	2	1	2	7	-20,5	420,25
6	10	9	10	9	9	47	19,5	380,25
7	2	2	6	5	1	16	-11,5	132,25
8	8	8	7	2	8	33	5,5	30,25
9	7	5	1	8	6	27	-0,5	0,25
10	6	10	9	10	10	45	17,5	306,25
Σ	-	-	-	-	-	275	0,00	1584,50

Коэффициент конкордации в случае отсутствия равных рангов в распределении каждого эксперта рассчитывается следующим образом [4] по формулам (2) и (3):

$$W_k = \frac{12S}{m^2(n^3-n)}, \quad (2)$$

где m – количество коррелируемых факторов;
 n – число наблюдений;
 S – сумма квадратов отклонений суммы рангов по m факторам от их среднего арифметического, т. е.

$$S = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m Rg_{ij} - \overline{\sum_{j=1}^m Rg_{ij}})^2, \quad (3)$$

где Rg – ранг, присвоенный i -му значению j -го признака.

В случае данного исследования коэффициент конкордации равен: $W = \frac{12 \cdot 1584,5}{25990} \approx 0,73$.

Коэффициент конкордации W принимает значения от нуля до единицы. При $W=1,0$ имеет место полная согласованность мнений экспертов, при $W>0,5$ – удовлетворительная и при $W<0,5$ – низкая. Таким образом, мнения привлеченных к данному исследованию экспертов достаточно согласованы.

Исходя из оценки рисков экспертами, представленной в табл. 4, важно отметить, что наиболее опасными для деятельности Агентства представляются такие детерминированные риски, как риск № 6 – несоответствия и/или ошибки проекта, выявляемые до начала его реализации – сумма рангов (степень важности) 47; риск № 10 – неготовность проектной документации (отчетности о реализации проекта) – 45; риск № 1 – нереализация проекта в заявленный срок – 38; риск № 8 – недостаточная квалификация персонала, способного качественно и интересно реализовать заявленный проект в действительности – 33 и т.д. В связи с этим, Агентству в первую очередь стоит обратить внимание на данные риски и проработать пути их минимизации.

Итак, результаты проведенного исследования по идентификации рисков деятельности Агентства и оценке их значимости с использованием метода экспертных оценок позволяют определить предпочтительные направления их минимизации или предотвращения. Для этого рассмотрим систему управления рисками, используемую Агентством. В Агентстве функции управления рисками распределены между руководителем/директором Агентства, заместителем руководителя и главным бухгалтером. На данные субъекты управления возложены задачи определения наиболее выгодных и наименее рискованных показателей исполнения тех или иных государственных услуг. Руководство Агентства, занятое решением неотложных стратегических вопросов, не всегда располагает достаточным временем для оперативной оценки величины или вероятности наступления рискованной ситуации. Например, как показало исследование по идентификации рисков деятельности Агентства по проведению ежегодного грантового конкурса проектов физических лиц, представленное выше, угроза неготовности проектной документации (отчетности о реализации проекта) либо несоответствия и/или ошибки проекта, выявляемые до начала его реализации, либо нереализация проекта в заявленный срок, либо несоответствия и/или ошибки в поставках оборудования/услуг для реализации проекта и др. присутствует в реализации данной услуги Агентства постоянно. Следует отметить, что система оценки и управления рисками в Агентстве не вполне отвечает современным требованиям и не охватывает весь перечень оказываемых услуг. В частности, оно не застраховано от таких видов рисков как, ценовые (при закупке определенного оборудования/материалов/услуг), внеплановое сокращение бюджетного финансирования, возникновение непредвиденных потерь и др. Используя опыт крупных коммерческих организаций, которые, как правило, располагают полнофункциональной системой риск-менеджмента, Агентство также может встроить отдельные ее элементы в свою деятельность, предварительно адаптировав их под специфику своей некоммерческой деятельности. В табл. 5 на основе полнофункциональной системы риск-менеджмента коммерческих организаций разработаны рекомендуемые методы управления и рекомендации по снижению рисков объекта исследования.

Таблица 5 – Рекомендуемые методы управления рисками Агентства по делам молодежи

Методы	Преимущества	Использование в организации	Рекомендуемые инструменты управления
1	2	3	4
Лимитирование	Позволяет снизить риски от нереализации проектов, на которые было выделено бюджетное финансирование	Применяется лимитирование предельных сумм расходов и обязательное софинансирование проекта из других финансовых источников	-
Страхование	Передача определенных рисков страховой компании	Используется имущественное страхование активов Агентства и страхование от несчастных случаев во время проведения крупных молодежных мероприятий, страхование победителей грантовых конкурсов Агентства от нереализации проектов в заявленный сроки, а также страхование здоровья и жизни участников определенных молодежных мероприятий, например, участников летнего молодежного форума «Балтийский Артек» и др.	Использование страховых инструментов для защиты интеллектуальной собственности, выявленной и разработанной во время реализации молодежных проектов, участников грантовых конкурсов Агентства

1	2	3	4
Создание резервов	Позволяет справиться с негативными последствиями рисков	В Агентстве может быть создан резервный фонд	Определение резерва на покрытие непредвиденных расходов по видам затрат
Долгосрочное планирование бюджета	Дает возможность запланировать и гарантированно получить от государства бюджет на определенный период	Широко используется в работе Агентства, как правило, планирование бюджета происходит на пять лет, с ежегодными корректировками на предстоящий год	-

Таким образом, при совершенствовании технологии управления рисками Агентства необходимо особое внимание обратить на формирование системы управления рисками, включающей следующие составляющие:

- информационный анализ (мониторинг внешней и внутренней среды, выявление риска и корректировки известных факторов);
- диагностику ситуации (специфика поставленной задачи, выявление и учет причин, вызывающих изменение рисков, их ранжирование и оценка потерь при определенных параметрах ситуации);
- разработку вариантов решений (для каждого варианта решения рассматриваются границы возможного негативного проявления риска: экономического, социального, экологического, организационного, правового и др.);
- принятие решения (комплексное обоснование решения и принятия вероятности параметров допустимого риска);
- организацию и реализацию (виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления риска, что требует оперативных мероприятий) [3].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование результатов проведенного исследования в области выявления видов рисков и оценки их значимости в деятельности Агентства по делам молодежи Калининградской области позволило определить наиболее результативные методы управления ими, такие как лимитирование, страхование, создание резервов, долгосрочное планирование бюджета. Данные методы управления рекомендованы к применению в деятельности Агентства, так как успешная реализация методов риск-менеджмента в деятельности объекта исследования дает возможность выработать направления нейтрализации и компенсации негативных последствий рискованных ситуаций на различных стадиях развития организации [5]. Кроме того, грамотно выстроенная система риск-менеджмента в организации позволит в дальнейшем разработать и систему превентивных решений, способных в определенной мере предотвратить (минимизировать) вероятность возникновения нежелательных рискованных ситуаций в деятельности Агентства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Информация об Агентстве по делам молодежи Калининградской области. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.molod39.ru/about-agency> (дата обращения: 29.04.2020)
2. Лысенко, О. А. Проблемы и способы снижения рисков на предприятии / О. А. Лысенко, И. В. Гелета // Современные научные исследования и инновации. –

№ 6-4 (50) – 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/55495> (дата обращения: 10.03.2020)

3. Мамаева, Л. Н. Управление рисками: учеб. пособие / Л. Н. Мамаева. – Москва: Дашков и К, 2013. – 256 с.

4. Шмойлова, Р.А. Теория статистики / Р. А. Шмойлова, В. Г. Минашкин, Н. А. Садовникова [и др.]. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – С. 320-331.

5. Воробьев, С. Н. Управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – Москва: Дашков и К, 2013. – 482 с.

RISK ASSESSMENT OF ACTIVITIES OF THE AGENCY FOR YOUTH AFFAIRS OF THE KALININGRAD REGION WITH RISK-MANAGEMENT METHODS

J. V. Gordon, student
e-mail: juliagordon2019@gmail.com
Kaliningrad State Technical University

S. V. Savanovich, Ph.D., Associate Professor
e-mail: svetlana.savanovich@klgtu.ru
Kaliningrad State Technical University

The article provides a brief analysis of the marketing activities of the Agency for Youth Affairs of the Kaliningrad Region and on its basis considered the main provisions of the theory and practice of risk management in the organization. The purpose of this study is to describe the main types of risks that threaten the activities of the Agency and to propose the preferred directions for minimizing/preventing them, studying the main types of risks the activities of the Agency, determining methods for assessing the significance of the risks of the Agency, developing recommendations on the preferred areas of minimizing or completely preventing the risks identified. Using the results of the study in the field of identifying types of risks and assessing their significance in the Agency's activities also allowed us to determine the most effective methods of managing them, such as limiting, insurance, creating reserves, long-term budget planning. As well as laying the foundation for building a risk management system in work The Agency, which will allow in the future to develop a system of preventive solutions that can to some extent minimize the likelihood of undesirable risk situations in the activities of the Agency.

Key words: *marketing research, risk management, risk assessment, marketing management tools, marketing analysis, expert assessment method, public services, youth policy.*