

Научная статья  
УДК 338.262.7

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ПУТИ ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ

**Мусаев Гурам Магомедович**

Магистрант

кафедра государственного и муниципального управления  
факультета государственного и муниципального управления  
«ИГСУ РАНХиГС»

Москва, Россия

[guram-musaev@yandex.ru](mailto:guram-musaev@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье систематизируются и оцениваются риски, возникающие в процессе реализации национальных проектов, вследствие трансформации объективных условий их осуществления, вызванной внешними обстоятельствами. Согласно предлагаемой концепции, выделяются экономические риски, социально-политические риски и информационные (информационно-коммуникативные) риски. Суждения базируются на гипотезе, заключающейся в том, что действенным способом нейтрализации рисков, возникающих в ходе реализации национальных проектов, является активизация информационно-разъяснительной работы, в том числе посредством СМИ, в целях формирования позитивного отношения населения к нацпроектам. В ходе исследования автор обращается к обзору подходов к анализу национальных проектов, распространенных в современной научной литературе. Отмечается объективно выраженная потребность в формировании позитивного имиджа национальных проектов в глазах общественности.

**Ключевые слова:** национальные проекты, экономические риски, социально-политические риски, информационные риски, информационная кампания, имидж национальных проектов, национальные цели, стратегическое развитие.

**Для цитирования:** Мусаев Г. М. Потенциальные риски при реализации национальных проектов и пути их нейтрализации // SOCIAL PHENOMENA AND PROCESSES. 2023. № 1(4). С.22-29

Research Full Article

UDC 338.262.7

## POTENTIAL RISKS IN THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS AND WAYS TO THEIR NEUTRALIZE THEM

**Musaev Guram M.**

Master's student,

Department of Public and Municipal Administration of the  
Faculty of Public and Municipal Administration of IGSU RANEPА

Moscow, Russia

[guram-musaev@yandex.ru](mailto:guram-musaev@yandex.ru)

**Abstract.** *The article systematizes and evaluates the risks that arise in the process of implementing national projects due to the transformation of the objective conditions for their implementation caused by external circumstances. The author consistently characterizes the types of risks allocated to him. According to the proposed concept, economic risks, social and political risks, and information (information and communication) risks are highlighted. The author's judgments are based on the hypothesis that an effective way to neutralize the risks that arise during the implementation of national projects is to activate outreach, including through the media, in order to form a positive attitude of the population towards national projects. In the course of the study, the author turns to a review of approaches to the analysis of national projects, common in the modern scientific literature. The author pays special attention to the current conditions for the implementation of national projects, which significantly affected the state of world economy and politics, as well as public moods. An objectively expressed need is noted for the formation of a positive image of national projects in the eyes of the public.*

**Keywords:** *national projects, economic risks, socio-political risks, information risks, information campaign, image of national projects, national goals, strategic development.*

**For citation:** *Musaev G. M. Potential risks in the implementation of national projects and ways to neutralize them // SOCIAL PHENOMENA AND PROCESSES. 2023. No. 1(4). pp.22-29*

**Представление.** В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 №2765-р об утверждении единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [5], выполнение задач, поставленных в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» [3], обеспечивается посредством реализации государственных программ, наиболее значительные направления которых выделены в национальные проекты.

Анализ Указа Президента РФ N 204 от 07.05.2018 [3], паспортов национальных проектов и Федерального закона "О стратегическом планировании в Российской Федерации" [1] показал, что на практике национальные цели не привязаны к национальным проектам. Паспорта национальных проектов не привязаны к стратегиям, закрепленным в Федеральном законе "О стратегическом планировании в Российской Федерации" [1]. В рамках национальных проектов реализуются федеральные проекты, а также региональные проекты. Так, на сегодняшний день сформированы паспорта 13 национальных проектов и 76 федеральных проектов. Таким образом, федеральные проекты детализируют основные направления национальных проектов. Например, в рамках национального проекта "Экология" действует 11 федеральных проектов: "Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма", "Сохранение лесов", "Сохранение уникальных водных объектов", "Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами", "Чистая страна" и др.

Под влиянием совокупности факторов динамика и характер реализации национальных проектов подвержены трансформации ввиду возникающих потенциальных рисков. Это, в свою очередь, обуславливает актуальность исследовательской проблемы, в интересах дальнейшего принятия мер, обеспечивающих нейтрализацию рисков.

Среди важнейших направлений социальной политики страны были выделены приоритетные проекты: «Качественное образование», «Доступное жилье», «Современное здравоохранение», «Эффективное сельское хозяйство», как наиболее социально значимые и влияющие на качество жизни людей.

Национальные проекты 2019 — 2024 разработаны по трем основным направлениям («Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни» и «Экономический рост») и

утверждены Указом Президента РФ №204 от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» [3]. Официально программу нацпроектов запустили в 2019 г. на срок до 2024-го, в июле 2020 было принято решение отложить достижение ряда показателей до 2030 г. и скорректировать программу с учетом изменившихся обстоятельств в соответствии с Указом Президента РФ №474 от 21 июля 2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [4].

Задачи нацпроектов находятся в процессе пересмотра с учетом повысившейся роли здравоохранения и социальной политики в результате последствий пандемии. Большинство стран мира анонсировало объемные фискальные меры, направленные на социальную политику, здравоохранение и помощь бизнесу. Россия также анонсировала подобные меры.

Цель исследования. Статья призвана описать результаты исследования потенциальных рисков реализации национальных проектов и выявить пути их нейтрализации.

**Методология.** В методологическом отношении опираемся на методы анализа, сравнения, наблюдения и прогнозирования.

Согласно предлагаемой концепции, выделяются экономические риски, социально-политические риски и информационные (информационно-коммуникативные) риски. Суждения базируются на гипотезе, заключающейся в том, что действенным способом нейтрализации рисков, возникающих в ходе реализации национальных проектов является активизация информационно-разъяснительной работы, в том числе посредством СМИ, в целях формирования позитивного отношения населения к нацпроектам [8, с.42].

Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. понимают под риском любое событие или действие, которое может неблагоприятно отразиться на достижении организацией ее деловых целей и помешать ей успешно реализовать свою стратегию [7, с.15].

Информация о рисках и возможностях должна содержать причины возникновения, оценку вероятности возникновения, последствия наступления, описание предлагаемых действий по снижению вероятности или последствий наступления риска, увеличению вероятности наступления возможности, описание предлагаемых действий в случае наступления риска (возможности).

Предвидение рисков и предупреждение кризисов становятся приоритетом не менее важным, чем стремление к наращиванию прибыли. А умение демпфировать угрозы с наименьшими затратами является признаком эффективного государственного и корпоративного управления. Вместе с тем краткосрочные действия необходимо сочетать со стратегическим планированием, определяющим выходы из рискованных и кризисных состояний и приводящим к структурной адаптации, качественным изменениям и к укреплению конкурентоспособности экономики [10, с.13].

Основой сведений о ключевых рисках являются возможные риски недостижения результатов и показателей проекта, неисполнения бюджета, невыполнения задач (по национальным проектам), недостижения контрольных точек (по федеральным проектам) и комментарии к ним в соответствии с разделами отчетности, а также иные риски по выбору руководителя проекта. Ключевыми рисками являются проблемы и риски, которые необходимо рассмотреть проектному комитету и (или) президиуму Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам [2]. Руководитель проекта принимает решение о том, является ли риск ключевым.

**Результаты.** Проектный подход позволяет оптимизировать процессы в условиях существующих ограничений проекта, повышает эффективность расходования бюджетных средств, обеспечивает предсказуемость сроков и результатов работ, закрепляет персональную ответственность за выполнение мероприятий и повышает эффективность взаимодействия

участников проекта. Применение принципов проектного управления в государственном секторе способствует обеспечению качества предоставляемых услуг и жизни населения [6, с.41].

Большинство выделенных недостатков обусловлены низким качеством государственного управления. В сложившейся ситуации для нивелирования имеющихся рисков и устранения недостатков документов представляется необходимым реализация следующих шагов:

- **Во-первых**, необходим учет мнения регионов, согласование поставленных целей с возможностями каждой конкретной территории.

- **Во-вторых**, органам власти и управления целесообразно обратить внимание на необходимость контроля за распределением средств на реализацию проектов и финансовым исполнением запланированных мероприятий.

- **В-третьих**, эффективная реализация национальных проектов возможна только при грамотной организации процесса осуществления мероприятий национальных проектов совместными усилиями государства, гражданского общества и бизнеса.

Ильченко С.В. определила ключевые риски реализации национальных проектов следующим образом [9, с.3]:

1. В настоящее время не сформированы региональные составляющие многих национальных проектов:

— отсутствуют утвержденные федеральные проекты, которые определяют, в том числе, состав показателей, мониторинг которых должен осуществляться на региональном уровне, состав мероприятий, в которых принимают участия регионы, значения показателей, которые установлены, в том числе с учетом региональных особенностей;

— отсутствует полное распределение объемов федерального финансирования субъектов Российской Федерации со стороны Российской Федерации в разрезе федеральных проектов.

2. В настоящее время система управления национальными проектами до конца не сформирована:

— отсутствует регламент взаимодействия руководителей национальных проектов с субъектами Российской Федерации;

— нет единой методологии и формата подготовки региональных проектов;

— не определены зоны ответственности субъектов Российской Федерации (например, по проектам «Наука»<sup>1</sup>, «Международная кооперация и экспорт»<sup>2</sup>).

3. Утвержденный порядок осуществления мониторинга реализации национальных проектов предусматривает ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные отчеты. Громоздкая система отчетности не позволяет принимать эффективные управленческие решения непосредственно в ходе реализации проектов.

4. Отсутствуют методики расчетов и исторические ряды данных по многим показателям, что не позволяет оценить, как возможность достижения целевого значения, так и достаточность предусмотренного финансирования.

5. Отсутствует скоординированность между национальными проектами.

6. Существуют серьезные риски, связанные с несвоевременным заключением и исполнением государственных контрактов между субъектами Российской Федерации, и подрядчиками по выполнению запланированных государственных контрактов.

7. Отсутствуют методики оценки эффектов от реализации мероприятий, что препятствует разработке критериев отбора мероприятий федеральных проектов и их ранжированию по степени эффективности и влияния на достижение национальных целей.

<sup>1</sup> Национальный проект «Наука», <https://strategy24.ru/rf/innovation/projects/natsional-nyu-proyekt-nauka>

<sup>2</sup> Национальный проект «Международная кооперация и экспорт», <http://government.ru/info/35564/>

8. Значительная часть мероприятий национальных проектов предусматривает строительство различных объектов. Длительные процедуры реализации таких проектов могут создать риски недостижения целевых показателей.

9. Для регионов имеются существенные финансовые риски реализации национальных проектов, связанных с задержками предоставления бюджетного финансирования и, как следствие, срыва предусмотренных сроков реализации.

10. Устанавливается единообразный подход ко всем регионам, без учета имеющейся в них инфраструктуры, при установлении целевых показателей и распределении средств из федерального бюджета.

11. Неопределенность в части механизмов привлечения и контроля внебюджетных источников финансирования.

12. Реализация приоритетных и национальных проектов до 2030 г. выходит за рамки трехлетнего бюджета, при этом распределение субсидий из федерального бюджета субъектам Российской Федерации осуществляется на трехлетний период, а в отдельных случаях – только на один год.

13. Существенным риском являются ресурсные ограничения при реализации национальных проектов. Так, при масштабном строительстве в рамках федеральных проектов, существуют риски ограничения со стороны предложения строительных материалов.

14. Дефицит высококвалифицированных кадров в системе здравоохранения, дошкольного образования, спорта, социальной защиты населения, строительных специальностей в отдельных регионах на фоне оттока трудоспособного населения в другие регионы и крупные города может стать критичным для реализации отдельных национальных проектов.

15. Риски и проблемы, связанные с несовершенством нормативной правовой базы: длительность формирования нормативной правовой базы, необходимой для эффективной реализации национального проекта.

### **Выводы.**

1. Существует множество научных трудов, посвященных отдельным вопросам рассматриваемой темы – «Потенциальные риски при реализации национальных проектов». При этом, на данный момент отсутствует комплексное исследование, направленное на рассмотрение вопроса формирования системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов.

2. По мнению Счетной палаты<sup>3</sup> не в полной мере решена проблема наблюдаемости и прослеживаемости, так целевые показатели не достаточно раскрывают смысл целей и не дают возможность оценить качественные долгосрочные социально-экономические изменения и синергетические социально-экономические эффекты.

3. Экономические риски. Актуализация экономических рисков представляется очевидной в случае, если реализация национальных проектов будет приостановлена или развернута в недостаточной степени. По мнению руководителя направления «Экономика» Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Д. Белоусова<sup>4</sup> в интервью газете «Известия» 4 июня 2020 года, Россия может войти в новую мировую систему подчиненным игроком, то есть фактически «ресурсным придатком», при условии, что экономика страны не будет модернизирована в ближайшие годы. В то же время, правильная расстановка приоритетов в экономической политике государства с учетом вынужденной коррекцией ее вектора в оперативной перспективе, продиктованной необходимостью

<sup>3</sup> Дайджест мониторинга национальных целей. Июль 2020 года,. <https://ach.gov.ru/audit-national/daydzhest-04-08-2020>

<sup>4</sup>. <http://www.forecast.ru/>

адаптации к кризисному сценарию, повлечет за собой исключение указанной угрозы и минимизирует ее потенциальные негативные последствия.

4. Социально-политические риски. Данный вид рисков обусловлен необходимостью преодоления заметно возросшего уровня напряженности и нестабильности в обществе. Есть вероятность того, что в оперативной перспективе указанные тренды будут более явными при условии длительного периода проведения специальной военной операции (СВО). В этой связи, не исключается вероятность возникновения существенной социально-политической напряженности в стране, на фоне которых ход реализации национальных проектов может существенно затрудниться. Более того, актуализация данного вида рисков может способствовать нивелированию осознания стратегической значимости национальных проектов в общественном сознании.

5. Информационные риски. Третий вид рисков в меняющихся условиях приобретает большую актуальность по объективным причинам. Кампания по информированию о ходе реализации национальных проектов осуществляется в настоящее время точно и недостаточно широко, результатом чего становится недостаточная степень информированности населения о предпринимаемых мерах в части достижения национальных целей и выполнения стратегических задач, что и формирует соответствующую разновидность рисков, практически выраженную в явном недостатке полной и разносторонней информации по проблеме. Полагаю также правомерным квалифицировать данный вид риска как информационно-коммуникативный. С учетом выявленных видов риска предлагаются возможные пути их нейтрализации.

### **Заключение.**

В заключение следует отметить:

1. Минимизация экономических рисков коррелируется с вектором экономической политики государства, а социально-политических – с объективно происходящими трансформациями спектра политических настроений.

2. Путь технологического развития даст возможность нейтрализовать социально-экономические и информационно-коммуникативные риски.

3. В настоящее время констатируются явные пробелы в информационном освещении проблематики национальных проектов. Представляется целесообразным проведение полноценной кампании в средствах массовой информации, направленной на повышение имиджа национальных проектов в глазах общественности, формирование осознания их стратегической значимости. В практическом выражении это может быть серия запоминающихся роликов в виде социальной рекламы, разъясняющих в доступной форме значение каждого национального проекта.

4. Помимо выполнения своей основной функции предлагаемая компания будет опосредованно способствовать повышению уровня доверия к власти, позитивному восприятию функционирования государственных институтов

### **Литература:**

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // "Собрание законодательства РФ", 30.06.2014, N 26 (часть I), ст. 3378;

2. Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 (ред. от 19.07.2018) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» // "Собрание законодательства РФ", 04.07.2016, N 27 (часть III), ст. 4459;

3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации от 14 мая 2018 г. N 20;

4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // «Российская газета» от 22 июля 2020 г. N 159;
5. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» // "Собрание законодательства РФ", 18.10.2021, N 42, ст. 7157;
6. Адамова, М. Е. Формирование системы управления рисками для повышения качества реализации национальных и федеральных проектов / М.Е. Адамова // Наука и бизнес: пути развития. - 2021. - № 5 (119). - С. 119-125.;
7. Бартон, Т. Л. Риск менеджмент. Практика ведущих компаний / Т.Л. Бартон, У. Г. Шенкир, П.Л. Уокер. - М.: ИД «Вильямс», 2008. - 204 с.;
8. Ежов Д. А. Потенциальные риски реализации национальных проектов 2019-2024 и пути их нейтрализации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 3(32). С.41;
9. Ильченко С.В. Национальные проекты России и риски их реализации // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 2 (22). С. 1;
10. Формирование институтов регулирования рисков стратегического развития: Монография / В.И. Авдийский, П.Ю. Барышников, В.П. Бауэр, В.М. [и др]; Монография, Изд-во «Когито-Центр», 2019. - 454 с.

#### Literature:

1. Federal Law No. 172-FZ of 28.06.2014 "On Strategic planning in the Russian Federation" // "Collection of Legislation of the Russian Federation", 30.06.2014, N 26 (Part I), Article 3378;
2. Decree of the President of the Russian Federation of 30.06.2016 No. 306 (ed. of 19.07.2018) "On the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and priority projects" // "Collection of Legislation of the Russian Federation", 04.07.2016, N 27 (part III), Article 4459;
3. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2018 No. 204 "On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024" (with amendments and additions) // Collection of Legislation of the Russian Federation of May 14, 2018 N 20;
4. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 No. 474 "On National development goals of the Russian Federation for the period up to 2030" // "Rossiyskaya Gazeta" dated July 22, 2020 No. 159;
5. Decree of the Government of the Russian Federation dated 01.10.2021 No.2765-r "On approval of the Unified Plan for achieving the national Development goals of the Russian Federation for the period up to 2024 and for the planning period up to 2030" // "Collection of Legislation of the Russian Federation", 18.10.2021, N42, Article 7157;
6. Adamova, M. E. Formation of a risk management system to improve the quality of implementation of national and federal projects / М.Е. Adamova // Science and business: ways of development. - 2021. - № 5 (119). - Pp. 119-125;
7. Barton, T. L. Risk management. The practice of leading companies / T.L. Barton, W. G. Shenkir, P.L. Walker. - M.: Williams Publishing House, 2008. - 204 p.;
8. Yezhov D. A. Potential risks of implementing national projects 2019-2024 and ways to neutralize them // Azimut of scientific research: Economics and Management. 2020. Vol. 9. No. 3(32). p.41;
9. Ilchenko S.V. National projects of Russia and the risks of their implementation // Business and design review. 2021. No. 2 (22). p. 1.;

10. Formation of institutions for risk management of strategic development: Monograph / V.I. Avdiyskiy, P.Yu. Baryshnikov, V.P. Bauer, V.M. [and others]; Monograph, Publishing House "Kogito-Center", 2019. - 454 p.

Отправлено: 19 февраля 2023    Принято: 2 марта 2023    Опубликовано: 26 марта 2023

