

Секция «9.9 Актуальные проблемы и тенденции правового регулирования в сфере государственного и муниципального управления»

Нормативно-правовая база управления рисками в ходе реализации национальных проектов Российской Федерации: практика применения и перспективы

Научный руководитель – Немчина Вера Ивановна

Никитина Людмила Олеговна

Студент (магистр)

Южный федеральный университет, Институт социологии и регионоведения,

Ростов-на-Дону, Россия

E-mail: luci.nikitina@yandex.ru

Актуальность исследования обусловлена тем, что национальные проекты реализуются во исполнение национальных целей развития Российской Федерации [5]. Кроме того, национальные проекты по обеспечению технологического лидерства (далее — НПТЛ), направленные на производство конкурентоспособной высокотехнологичной продукции [4], становятся неотъемлемой частью технологической политики Российской Федерации.

Теоретической основой исследования выступают работы в области управления рисками в государственном секторе, подчеркивающие специфику государственного управления как сферы с множественностью целей, высокой неопределенностью и политической ответственностью [6]. В этой связи принципиальна ограниченность применения корпоративных методов управления рисками, поскольку ценности, создаваемые государством, зачастую невозможно измерить исключительно в денежном выражении [1].

Нормативную рамку исследования задает Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (далее — Постановление № 1288) [2], а также Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 19 сентября 2024 года № 585 «Об утверждении методических рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов» [3] (далее — методические рекомендации по управлению рисками).

Постановление № 1288 вводит понятие риска как события, способного негативно повлиять на показатели и результаты национального проекта, а также закрепляет персональную ответственность руководителей за достижение указанных параметров.

Методические рекомендации по управлению рисками утверждают полный и всесторонний цикл работы с рисками — идентификацию, оценку, обработку, применение мер реагирования на риски с целью их устранения и (или) минимизации, а также определяют участников процесса по управлению рисками.

Однако, несмотря на наличие нормативных оснований управления рисками в проектной деятельности, учитывающих различные сценарии, существуют определенные ограничения при их имплементации в практику.

Во-первых, с учетом длительной интеграции данных о рисках между государственными информационными системами (далее — ГИС), а также возможности не предоставлять соответствующие данные о рисках ранее даты планового достижения параметра национального проекта реальное прогнозирование рисков может быть затруднено.

Во-вторых, управление реализовавшимися рисками осложняется ограничениями на корректировку параметров проектов. Так, ухудшение показателей в IV квартале отчетного года возможно только по решению Президента Российской Федерации или Председателя Правительства Российской Федерации, а его пределы ограничены 10% от изначально заданного значения. С одной стороны, эти положения задают высокие стандарты

планирования с учетом того, что национальные проекты направлены на достижение национальных целей развития. С другой стороны, система может оказаться недостаточно гибкой для реагирования на риски в ходе длительной реализации проектов (национальные проекты рассчитаны на реализацию в ходе 5 лет, дополнительно нормативная база предусматривает возможность реализации НПТЛ на протяжении 15 лет).

При этом, для НПТЛ, инновационная сущность которых изначально предполагает особую неопределенность и высокие риски, это ограничение становится критичным. В этой связи для ряда их участников (разработчиков, исполнителей, квалифицированных заказчиков) с ноября 2025 года допускается принятие обоснованного риска.

Наконец, как упоминалось ранее, Постановление № 1288 закрепляет персональную ответственность руководителя национального проекта за достижение всех параметров. Однако в нормативных документах, регулирующих реализацию национальных проектов, не конкретизированы механизмы и основания наступления такой ответственности, а также их сочетание с принятием рядом участников НПТЛ обоснованного риска. Дополнительно следует отметить, что механизмы ответственности курирующих заместителей Председателя Правительства (кураторы), находящихся выше в управленческой иерархии, остаются неопределенными.

В ходе проведенного анализа установлено, что нормативная база управления рисками в проектной деятельности Российской Федерации в целом сформирована и охватывает ключевые этапы. Вместе с тем выявлен ряд системных ограничений: персональная ответственность руководителей не подкреплена механизмами реализации; жесткие ограничения на корректировку параметров снижают гибкость, особенно в долгосрочных и инновационных НПТЛ; прогнозирование рисков затруднено в связи с особенностями функционирования ГИС.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется поиск моделей управления, способных сочетать дисциплину планирования с гибкостью, необходимой для реализации инновационных проектов в условиях неопределенности.

Источники и литература

- 1) Малган Дж. Искусство государственной стратегии: Мобилизация власти и знания во имя всеобщего блага / пер. с англ. Ю. Каптуревского. — М.: Издательство Института Гайдара, 2020.
- 2) Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (в ред. от 06.11.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // <http://www.consultant.ru>
- 3) Приказ Минэкономразвития России от 19.09.2024 № 585 «Об утверждении Методических рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов» // <http://www.consultant.ru>
- 4) Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025-2030 годов» // <https://pm.center>
- 5) Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>
- 6) Russo S., Ruggiero P., Mussari R., Bracci E. Understanding Public Sector Risk Management in Contexts of Hybridity: A Structured Literature Review // Financial Accountability & Management, 2025. URL: <https://doi.org/10.1111/faam.70010> (дата обращения: 20.02.2026)