

УДК 332.

**ГАМАТАЕВА САИДА ХАСМАГОМЕДОВ-  
НА**

доцент кафедры социальных технологий ФГБОУ ВО  
«Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: Saida77777111@mail.ru

**КУРБАНОВ РАМАЗАН А.**

Магистр 3 года обучения, социальный факультет, ФГБОУ ВО  
«Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: Saida77777111@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-12-144-152

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

**Аннотация.** *Цель данной статьи* - определение основных направлений и инструментов совершенствования системы управления рисками в целях повышения качества реализации национальных проектов. **Методы исследования.** В ходе исследования были использованы как общенаучные методы познания, такие как конкретизация, аналогия и др., так и специальные методы исследования — аналитические и статистические. **Информационная база исследования** состоит из материалов Министерства финансов РФ, Счетной палаты РФ, федеральных и региональных органов исполнительной власти, портала «Национальные проекты России», паспортов национальных, федеральных и региональных проектов, отчетов об их реализации, и др. **Выводы.** Изучены и систематизированы национальные проекты, реализуемые в России. Составлен перечень показателей качества результатов программно-целевой и проектной деятельности организаций сектора государственного управления. Выявлены риски, возникающие в процессе реализации национальных проектов. Обосновано, что применяемая сегодня система управления рисками не дает полной достоверной информации для принятия эффективных управленческих решений. Предложены основные направления и инструменты управления рисками, использование которых позволит повысить качество реализации национальных проектов путем предупреждения возникновения негативных событий и минимизации их последствий.

**Ключевые слова:** национальные проекты, качество реализации национальных проектов, риск, управление рисками.

---

**GAMATAEVA SAIDA KHASMAGOMEDOVNA**

Associate Professor of the Department of Social Technologies,  
Dagestan State University,  
e-mail: Saida77777111@mail.ru

**KURBANOV RAMAZAN A.**

Master of 3 years of study, Social Faculty,  
Dagestan State University,  
e-mail: Saida77777111@mail.ru

## IMPROVING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF NATIONAL PROJECTS IN ORDER TO IMPROVE THE QUALITY OF THEIR IMPLEMENTATION

**Abstract.** *The purpose* of this article is to identify the main directions and tools for improving the risk management system in order to improve the quality of implementation of national projects. **Research methods.** In the course of the study, both general scientific methods of cognition, such as concretization, analogy, etc., and special research methods — analytical and statistical were used. **The information base** of the study consists of materials from the Ministry of Finance of the Russian Federation, the Accounts Chamber of the Russian Federation, federal and

regional executive authorities, the portal "National Projects of Russia", passports of national, federal and regional projects, reports on their implementation, etc. **Conclusions.** The national projects implemented in Russia have been studied and systematized. A list of quality indicators of the results of program-target and project activities of organizations in the public administration sector has been compiled. The risks arising in the process of implementing national projects are identified. It is proved that the risk management system used today does not provide complete reliable information for making effective management decisions. The main directions and risk management tools are proposed, the use of which will improve the quality of the implementation of national projects by preventing the occurrence of negative events and minimizing their consequences.

**Keywords:** national projects, quality of implementation of national projects, risk, risk management.

### Введение

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся неопределенностью и изменчивостью многих параметров внутренней и внешней среды, построение правильной и обоснованной системы управления рисками является инструментом посредством которого обеспечивается качество реализации национальных проектов. Она представляет собой совокупность правил и процедур, реализация которых служит своего рода барьером при возникновении каких-то сбоев, нарушений, и направлена в первую очередь на минимизацию последствий данных негативных событий.

В результате исследования теоретической, методической и практических аспектов рассматриваемого вопроса, сделаны выводы о том, что, несмотря на наличие достаточно большого количества трудов, посвященных отдельным вопросам управления проектами и рисками, менеджмента качества, государственного управления и других, на данный момент не проведено комплексное исследование, направленное построение системы управления рисками в целях повышения качества реализации национальных проектов. Эти обусловлена актуальность данного исследования.

Цель данной статьи - определение основных направлений и инструментов совершенствования системы управления рисками в целях повышения качества реализации национальных проектов. В ходе исследования были использованы как общенаучные методы познания, такие как конкретизация, аналогия и др., так и специальные методы исследования – аналитические и статистические.

### Основная часть.

На сегодняшний день приоритетным национальным проектам отводится весомое значение в системе национального программирования и проектирования. На протяжении последних пятнадцати семнадцати лет, начиная с 2005 г., создание программ и национальных проектов в России сильно усложнилось. «В соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» были подготовлены действующие 13 национальных проектов по таким направлениям стратегического развития, как демография, здравоохранение, образование, жилье и городская среда, экология, безопасные и качественные автомобильные дороги, производительность труда и поддержка занятости, наука, цифровая экономика, культура, малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, международная кооперация и экспорт, комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры»[1]. На рисунке 1. показаны действующие на сегодняшний день национальные проекты современной России.

«Программа нацпроектов выстроена иерархически: в составе каждого из 13 нацпроектов есть ряд федеральных проектов (например, общее количество которых составляет 78 шт.) и еще более мелких региональных проектов (так, более 60 % мероприятий по нацпроектам находятся в зоне ответственности субъектов Федерации)» [2]. В целом же, все Проекты сгруппированы в три большие группы – «Человеческий капитал», «Комфортная для жизни среда» и «Экономический рост».

На сегодняшний день общая сумма национальных проектов составляет 25,7 трлн рублей. Данный бюджет распределяется на три направления, следующим образом: на проект «Человеческий капитал» выделено 5,7 трлн рублей, на проект «Комфортная среда для жизни» - 9,9 трлн рублей, на «Экономический рост» - 10,1 трлн рублей. «Три наиболее дорогостоящих



Рис. 1. Национальные проекты Российской Федерации

«Программа нацпроектов выстроена иерархически: в составе каждого из 13 нацпроектов есть ряд федеральных проектов (например, общее количество которых составляет 78 шт.) и еще более мелких региональных проектов (так, более 60 % мероприятий по нацпроектам находятся в зоне ответственности субъектов Федерации)» [2]. В целом же, все Проекты сгруппированы в три большие группы – «Человеческий капитал», «Комфортная для жизни среда» и «Экономический рост».

На сегодняшний день общая сумма национальных проектов составляет 25,7 трлн рублей. Данный бюджет распределяется на три направления, следующим образом: на проект «Человеческий капитал» выделено 5,7 трлн рублей, на проект «Комфортная среда для жизни» - 9,9 трлн рублей, на «Экономический рост» - 10,1 трлн рублей. «Три наиболее дорогостоящих национальных проекта – «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры» (6,3 трлн рублей), «Безопасные и качественные автомобильные дороги» (4,7 трлн рублей) и «Экология» (4 трлн рублей). Меньше всего потратят на развитие малого предпринимательства (481,5 млрд рублей), культуру (113,5 млрд рублей) и на поддержку занятости (52,1 млрд рублей)» [2].

Следовательно, национальные проекты являются частью государственного управления, за исполнение которых с 2006 г. отвечают федеральные и региональные, местные муниципальные органы власти. Исполнение приоритетных национальных проектов закреплено за министерствами и подведомственными им службами, агентствами, которые руководят процессами разработки, внедрением мероприятий, направленных на достижение установленных задач.

Для того, чтобы скоординировать общую работу был сформирован Совет по стратегическому развитию и национальным проектам при Президенте России.

Успешность национальных проектов и эффективность их реализации зависит от многих факторов (таких как, организация управления реализацией нацпроекта, финансированием, информационным обеспечением) и обусловлена тем, что осуществление управления нацпроектами происходит с учетом принципов проектного управления на всех его уровнях. При этом можно выделить следующие ключевые риски, возникающие в ходе внедрения нацпроектов:

– несформированность региональных составляющих. Данные риски возникают при отсутствии утвержденных федеральных проектов, с помощью которых определяется, число, состав показателей, которые должны мониториться на уровне, состав мероприятий с участием регионов, значения показателей, установленные с учетом специфики региона. «Также определяется проблема отсутствия полного распределения объемов федерального финансирования субъектов Российской Федерации со стороны Российской Федерации в разрезе федеральных проектов» [3];

– отсутствие окончательно сформированной системы управления национальными проектами. Данный риск возникает, когда не регламентировано взаимодействие между руководителями национальных проектов и субъектами РФ нет единой методологии и формата с помощью, которых формируются региональные проекты и т.д.;

– наличие громоздкой системы отчетности. В результате данного риска возникают трудности при принятии эффективных решений в период внедрения национальных проектов;

– отсутствие методики расчетов и исторических рядов данных по многим показателям. В результате данного риска возникают трудности при осуществлении оценки возможностей для достижения поставленных целей и задач, и дефицита финансирования;

– наличие существенных рисков, которые возникают при условии несвоевременного подписания и внедрения государственных контрактов между регионами РФ и подрядчиками;

– отсутствие методики оценки эффектов от реализации мероприятий. В результате данного риска возникают трудности в процессе разработки критериев, посредством которых отбираются и ранжируются мероприятия федеральных проектов по степени их воздействия на достижение национальных целей;

– установление единообразного подхода ко всем регионам. Данный риск возникает, если не учитывается имеющаяся инфраструктура в ходе определения целевых показателей и распределения федеральных бюджетных средств;

– дефицит высококвалифицированных специалистов в системах здравоохранения, образования и культуры, нехватка профессиональных кадров в строительной отрасли в период миграции трудоспособного населения в другие регионы, что также критично для успешного осуществления нацпроектов;

– наличие рисков и проблем, связанных с несовершенством нормативной правовой базы. , что также критично для эффективной реализации национальных проектов.

Наличие и воздействие такого рода рисков приводит к ухудшению качества и показателей эффективности реализации национальных проектов. При чем, по отношению к национальному проекту определение «качество» может иметь два аспекта рассмотрения – первый это управление качеством проекта, а второй - качество управления проектом. По нашему мнению, в целях повышения эффективности результатов организации при реализации проекта следует рассматривать оба аспекта.

Управление качеством проекта, как правило, представляет собой процессы, обеспечивающие его качество. Американское общество по качеству (ASQ), обеспечение качества определяет как установленные действия систематического характера, направленные на исполнение требований, предъявляемых к качеству продукта или услуги. Стандарты серии ISO 9000 определяют качество как присущие в совокупности объекту характеристики, соответствующие, предъявляемым к ним требованиям. ISO 9000 определяет качество как «все процессы организации являются частью системы менеджмента качества» [4].

Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) выделяет три основных процесса управления качеством проекта: «планирование управления качеством, управление качеством и контроль качества» [5]. Рассмотрим подробнее каждый из них приме-

нительно к управлению национальными проектами РФ.

Планирование управления качеством состоит в определении требований и стандартов, предъявляемых к качеству проекта и его результатам. «Главным итогом процесса является формирование перечня мер по управлению качеством проекта и его контролю на протяжении всего жизненного цикла проекта, в том числе разрабатываются метрики качества» [6]. Согласно данным РМВОК®, «наиболее эффективным инструментом обеспечения качества проекта является План управления качеством» [7].

Планирование управления качеством является основной функцией, посредством которой сводится к минимуму возможность получения отрицательного результата проекта, в условиях, когда ошибочно выстроены процессы управления проектом. Процессы управления проектом, с учетом используемых стандартов и методологии определяются в официальном документе – плане управления качеством проекта. План содержит описание процесса реализации политики качества проекта ее исполнителями, в нем дается четкое обозначение вопросов, связанных с проектированием, закупками материалов, документированием, контролем, инспектированием и при необходимости введением корректирующих действий и др. Кроме того, следует вести разработку критериев качества, которые дадут детальное описание характеристик и свойств проекта, его итоговых результатов, и что очень важно – способов посредством которых будет осуществляться контроль в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов, стандартов и т.д.

Если говорить о конкретных критериях оценки качества реализации национальных проектов в России, можно выделить следующие: «процент фактического вклада реализации проекта в достижение национальных целей и показателей по отношению к запланированному значению, процент фактического достижения целевых показателей проекта по отношению к запланированному объему, процент контрольных точек, фактически пройденных в полном объеме в установленные сроки по отношению к запланированным, процент фактически пройденных с первого раза точек принятия решений по отношению к запланированным, процент фактических расходов на реализацию проекта по отношению к запланированным, процент фактически затраченного времени на реализацию проекта по отношению к запланированному, балл оценки удовлетворенности заинтересованных сторон результатами проекта (например, удовлетворенность нововведенными государственными услугами потребителями – населением, организациями) и др.» [8].

Следовательно, для того, чтобы добиться качественной реализации национального проекта допускается внесение необходимых корректировок в общий план, связанный с управлением проекта, включая план управления рисками.

Для того, чтобы результаты нацпроектов полностью удовлетворяли указанным требованиям по качеству, необходимо принять плановые систематические меры посредством которых будет обеспечено реализация всех запланированных процессов. При этом временной период процесса управления качеством должен охватывать все время реализации проекта. Только так может быть обеспечена оптимальная результативность всего жизненного цикла проекта.

Контроль качества нацпроекта состоит в мониторинге результатов, полученных на всех этапах для того, чтобы определить соответствие качественных характеристик нацпроектов предъявляемым требованиям и стандартам с целью предупредить и устранить причины, которые могут привести к отрицательному исполнению. Для того чтобы провести мониторинг результатов прохождения этапов, связанных с внедрением проекта необходимо еще на начальном этапе разработать критерии посредством которых будет осуществляться оценка качества. По результатам такой деятельности можно сформировать журнал в котором будут отражены проблемы и реестр извлеченных уроков, с целью их учета в последующих реализациях новых проектов для того чтобы повысить их качество и свести к минимуму возникновение отрицательных событий (рисков).

Все вышесказанное позволяет нам говорить о необходимости и целесообразности использования понятия «качество проекта» по отношению и к национальным проектам, в первую очередь для определения направлений, связанных с повышением удовлетворенности потребителей результатами проекта. Ряд исследователей определяют качество реализации национальных проектов следующим образом. Так, Адамова М.Е. отмечает, что качество реализации

национальных проектов представляет собой «совокупность характеристик результатов проектной деятельности организаций сектора государственного управления, которая при условии удовлетворения требований всех заинтересованных сторон обеспечивает достижение национальных целей. Результатами проектной деятельности организаций сектора государственного управления могут выступать созданные услуги, товары, продукция, здания, сооружения, оборудование, системы и др.» [8]. Она при этом подчеркивает, что необходимо совокупно рассматривать качество реализации национальных проектов и государственных программ РФ, поскольку положение федеральных проектов, являющихся частью нацпроектов РФ, может



*Рис. 2. Модель обеспечения качества результатов программно-целевой и проектной деятельности*

А. Г. Жукова подчеркивает, что «одним из внутренних инструментов обеспечения качества реализации национальных проектов в организациях сектора государственного управления является система управления рисками. Данная система представляет собой совокупность правил и процедур, осуществление которых направлено на предупреждение возникновения нарушений, минимизацию последствий негативных событий и достижение целей организации» [9].

Изучение нормативной базы реализации нацпроектов показывает, что в Методических указаниях по разработке национальных проектов (программ), которые были утверждены Советом при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам протоколом от 14.10.2019 № 12, не всегда отражены возможные риски в ходе реализации проектов. Более того, если такая информация и встречается, (например, информация, связанная с рисками, возникающими при формировании паспортов национальных и федеральных проектов), то такая информация носит, как правило, рекомендательный характер.

Оценка паспортов тринадцати национальных проектов, в которые входят семьдесят восемь федеральных проектов показали, что:

«- только в одном из 13 нацпроектов содержатся сведения о рисках - это Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры;

– в четырех из 78 федеральных проектов, а именно в федеральных проектах «Финансовая поддержка семей при рождении детей», «Дорожная сеть», «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» и «Безопасность дорожного движения» отражены сведения о рисках;

– два из 78 федеральных проектов содержат информацию о том, что планируется проведение анализа проблем по реализации мероприятий и выделение основных рисков – в ФП «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами» и ФП «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда» [10].

Комплексный план по модернизации и магистральной инфраструктуры содержит более обширную информацию об оценке рисков. В нем отражены самые основные возможные риски, проведена их четкая классификация с учетом источников их возникновения (макроэкономические, рыночные, налоговые, технологические риски, риски в части госрегулирования и др.). Обозначены конкретные мероприятия, которые позволят свести риски в каждой группе к минимуму. Следовательно, из всех национальных и федеральных проектов только девять процентов согласились с решением указать информацию о рисках. Однако, даже они не содержат полное указание по заполнению форм паспортов национальных проектов (программ) и федеральных проектов. Так, например, нет сведений о причинах возникновения рисков, не дается оценка их вероятного возникновения, не обозначены последствия от возникновения рисков, отсутствует описание действий, необходимых для сведения рисков к минимуму и действие, если риски наступят.

Отметим, что нормативно-правовая база посредством которой определяются и оцениваются риски по национальным проектам имеют некоторые отличия. «При анализе качества реализации национальных и федеральных проектов в соответствии с п. 50 постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» необходимо предусмотреть и осуществить подготовку ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных отчетов по реализации проектов» [11]. В таких отчетах должна содержаться информация о том, как реализуются национальные и федеральные проекты, а также как исполняется бюджет, контролируются и отслеживаются риски по каждому проекту отдельно, и описываются мероприятия, связанные с минимизацией рисков, воздействующих на итоговые результаты проектов.

Исходя из Методических указаний по мониторингу и внесению изменений в национальные проекты (программы) и федеральные проекты, утвержденных президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 03.12.2018 № 14), «необходимо формировать отчет национальному проекту таким образом, чтобы данные, которые в него включаются, содержали всю необходимую информацию о входящих в него федеральных проектах, которая в свою очередь также включается в отчеты, предоставляемые по этим проектам» [12].

Следует отметить, что и в федеральных и в национальных проектах обязательно включается информация о рисках реализации проекта. В Методических указаниях о мониторинге и вне-

| № п/п | Статус | Наименование соответствующего раздела паспорта проекта | Краткое описание риска | Предлагаемые решения |
|-------|--------|--|------------------------|----------------------|
| ...   |        |  |                        |                      |

Отметим, что в данном разделе «Ключевые риски» должна содержаться информация о рисках, которые препятствуют достижению базовых проекта. Возможные риски невыполнения запланированных показателей проекта, неисполнение бюджета, неосуществление задач (по национальным проектам), и комментарии к ним в соответствии с разделами отчетности, а также иные риски являются основой информации о ключевых рисках. Решение о признании риска ключевым остается за руководителем. Краткое описание риска должно включать причины и результаты его наступления. В информации о предлагаемых решениях описываются планируемые действия при наступлении риска и действия по минимизации последствий и вероятности его наступления. Если ключевые риски отсутствуют, осуществляется внесение соответствующей записи в указанный раздел.

Таким образом, организация оперативного и эффективного реагирования на риски и, соответственно, установление целесообразных управленческих решений состоит в том, что к управлению рисками проектов применяется комплексный подход, который состоит в обязательном внесении паспорта проектов методических рекомендаций в соответствии с требованиями национальных стандартов. В целом, управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом и оценкой рисков с целью принять обдуманные решения в ходе выявления рисков и внедрения комплексных мер, ориентированных на то, чтобы минимизировать угрозы негативных событий и потенциального ущерба.

Совокупное рассмотрение особенностей подходов, применяемых к управлению рисками должно охватывать все три уровня государственного управления. В таблице 2. показан данный механизм управления рисками в разрезе трех уровней государственного управления (стратегический, проектный, операционный).

Таблица 2

| Уровень государственного управления | Уровень управления рисками   | Участники процесса  | Подходы   |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Стратегический                      | Управление стратегическими рисками, влияющими на достижение национальных целей и целевых показателей, а также результатов национальных, федеральных и региональных проектов (риски имеют масштабные последствия) | Координационный центр Правительства РФ, Центр национальных проектов, Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и нацпроектам, Министерства РФ, подведомственные ФОНВ, Проектный офис субъекта РФ, ИОГВ субъектов РФ | «Top-down» или «сверху вниз» (анализ глобальных тенденций, макроэкономический анализ и др.)                         |
| Проектный                           | Управление тактическими (процессными) рисками, влияющими на достижение результатов национальных, федеральных и региональных проектов (риски имеют локальные последствия)   | Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и нацпроектам, Министерства РФ, подведомственные ФОНВ, ИОГВ субъектов РФ  | Совокупность «Top-down» и «Bottom-up», т.е. «снизу вверх» (то есть комплексный микро- и макро-экономический анализ) |
| Операционный                        | Управление операционными рисками повторяющихся бюджетных процедур и составляющих их операций (в т.ч. внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит) (риски имеют локальные последствия)           | ФОНВ, ИОГВ субъектов РФ   | «Bottom-up» или «снизу вверх» (анализ деятельности отдельных организаций)   |

### Выводы

Таким образом, в работе обосновано, что применяемая сегодня система управления рисками в рамках реализации национальных проектов в современной России не дает полной достоверной информации для принятия эффективных управленческих решений. Полагаем, что использование предложенных в работе направлений и инструментов управления рисками повысит качество реализации национальных, федеральных и региональных проектов, которое будет достигнуто посредством предупреждения вероятности появления неблагоприятных событий и сведению их к минимуму, что в конечном итоге улучшит значения критериев качества проектного управления. т.е. будут достигнуты целевые показатели проекта; полностью выпол-

### Литература

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (Дата обращения: 23.10.2022)
2. Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы// [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020/?ysclid=lb4z1n7ly2912346482](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020/?ysclid=lb4z1n7ly2912346482) (дата обращения 22.11. 2022г.)
3. 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.
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества».
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. - М.: Олимп-Бизнес,



2019. - 792 с.

6. Адамова М. Е. *Международный опыт управления качеством проекта в целях соответствия его результатов требованиям потребителей* // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей: сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции 30 сентября – 01 октября 2019 г. / М. Е. Адамова; Под ред. Е. А. Горбашко. - СПб.: Изд-во «Культ-информ-пресс», 2019. - С. 240-243.

7. *Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК*. - М.: Олимп-Бизнес, 2019. - 792 с.

8. Адамова М.Е. *Формирование системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов*// Дисс. на соиск. уч. степени канд. экон. Наук. - Санкт-Петербург – 2021.

9. Жукова А.Г. *Развитие сектора государственного управления на основе менеджмента качества* / А.Г. Жукова. - Санкт-Петербург: Изд-во «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», 2021. - 143 с.

10. *Перечень национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов в Российской Федерации* [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310251/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/) (Дата обращения: 14.11.2022)

11. *Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 «О порядке разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация»* [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7120/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7120/) (Дата обращения: 26.10.2022)

12. *Методические указания по мониторингу и внесению изменений в национальные проекты (программы) и федеральные проекты (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 03.12.2018 № 14)* [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318559/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318559/). (Дата обращения: 11.10.2022)

#### References:

1. *Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 «O nacional'nyh celyah i strategicheskikh zadachah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2024 goda»* [Elektronnyj resurs] - Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (Data obrashcheniya: 23.10.2022)

2. *Nacional'nye proekty: ozhidaniya, rezul'taty, perspektivy*// [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020/?ysclid=1b4z1n7ly2912346482](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020/?ysclid=1b4z1n7ly2912346482) (data obrashcheniya 22.11. 2022g.)

3. *Ezhov D. A. Potencial'nye riski realizacii nacional'nyh projektov 2019-2024 i puti ih nejtralizacii* // *Azimuth nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie*. 2020. T. 9. № 3(32). S.41.

4. *GOST R ISO 9000-2015 «Sistemy menedzhmenta kachestva»*.

5. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu projektami. Rukovodstvo PMBOK*. - М.: Olimp-Biznes, 2019. - 792 s.

6. *Adamova M. E. Mezhdunarodnyj opyt upravleniya kachestvom projekta v celyah sootvetstviya ego rezul'tatov trebovaniyam potrebitel'ej* // *Nacional'naya koncepciya kachestva: gosudarstvennaya i obshchestvennaya zashchita prav potrebitel'ej: sbornik tezisev dokladov mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii 30 sentyabrya – 01 oktyabrya 2019 g.* / М. Е. Адамова; Под ред. Е. А. Горбашко. - СПб.: Изд-во «Культ-информ-пресс», 2019. - С. 240-243.

7. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu projektami. Rukovodstvo PMBOK*. - М.: Olimp-Biznes, 2019. - 792 s.

8. *Adamova M.E. Formirovanie sistemy upravleniya riskami dlya povysheniya kachestva realizacii nacional'nyh projektov*// *Diss. na soisk. uch. stepeni kand. ekon. Nauk.* - Sankt-Peterburg – 2021.

9. *ZHukova A.G. Razvitie sektora gosudarstvennogo upravleniya na osnove menedzhmenta kachestva* / A.G. ZHukova. - Sankt-Peterburg: Izd-vo «Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet», 2021. - 143 s.

10. *Perechen' nacional'nyh i federal'nyh projektov, prioritetnyh programm i projektov v Rossijskoj Federacii* [Elektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310251/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/) (Data obrashcheniya: 14.11.2022)

11. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 26.06.1995 № 594 «O poryadke razrabotki i realizacii federal'nyh celevykh programm i mezhgosudarstvennykh celevykh programm, v osushchestvlenii kotorykh uchastvuet Rossijskaya Federaciya»* [Elektronnyj resurs] - Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7120/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7120/) (Data obrashcheniya: 26.10.2022)

12. *Metodicheskie ukazaniya po monitoringu i vneseniyu izmenenij v nacional'nye proekty (programmy) i federal'nye proekty (utv. prezidiumom Soveta pri Prezidente RF po strategicheskomu razvitiyu i nacional'nyim projektam (protokol ot 03.12.2018 № 14)* [Elektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318559/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318559/). (Data obrashcheniya: 11.10.2022)