

На правах рукописи

**Адамова Мария Евгеньевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным  
хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции)**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург - 2021**

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

**Научный руководитель -** доктор экономических наук  
**Жукова Анастасия Геннадьевна**

**Официальные оппоненты:** **Кузьмина Светлана Николаевна**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)», заведующий кафедрой менеджмента и систем качества

**Левшина Виолетта Витальевна**  
доктор технических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», заведующий кафедрой управления качеством, стандартизации и документационного обеспечения управления

**Ведущая организация -** **Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»**

Защита состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 года в \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.04 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. Канала Грибоедова, д. 30-32, ауд. \_\_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 года.

Ученый секретарь диссертационного совета

Хорева Л.В.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Система стратегического планирования Российской Федерации, утвержденная Федеральным законом от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании Российской Федерации», основывается на программно-целевом принципе, который подразумевает разработку и реализацию государственных программ. Кроме того, в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны и ее регионов в 2016 году в Российской Федерации организована проектная деятельность в соответствии с постановлением Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». На текущий момент существует ряд государственных программ и национальных проектов по таким направлениям стратегического развития страны, как образование, здравоохранение, наука, культура, демография, жилье и городская среда, экология, цифровая экономика и др. Таким образом, вопрос обеспечения качества реализации национальных проектов и государственных программ приобретает особую важность для устойчивого социально-экономического развития России.

Согласно основным направлениям деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утвержденным 01.10.2018 г., одной из мер государственной политики по достижению национальных целей развития является повышение качества государственного управления. В числе приоритетов модернизации системы государственного управления особое внимание уделяется развитию механизмов стратегического и проектного управления. Одним из направлений деятельности Правительства Российской Федерации по данному вопросу является обеспечение развития инфраструктуры стратегического планирования и проектной деятельности на федеральном и региональном уровнях и др.

Построение системы управления рисками служит одним из внутренних инструментов обеспечения качества реализации национальных проектов в организациях сектора государственного управления. Она представляет собой совокупность правил и процедур, осуществление которых направлено на предупреждение возникновения нарушений, минимизацию последствий негативных событий и достижение целей организаций.

На текущий момент существуют проблемы методического характера, связанные с отсутствием системного подхода к управлению рисками национальных проектов, а также недостаточностью проработки регулирующих нормативных документов в данной области.

**Степень разработанности научной проблемы.** Труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам управления проектами и рисками, государственного управления и менеджмента качества, выступили основой при анализе степени научной разработанности темы диссертации.

Вопросы управления проектами рассматриваются в работах А.В. Алешина, В.М. Аньшина, К.А. Багратиони, В. Богданова, В.В. Быковского, Дж. Вайса, Р. Высоцки, Дж. Грина, Т. Демарко, Д. Локка, А.А. Матвеева, Д. Милошевича, Д.А. Новикова, М.Л. Разу, Дж. Сазерленда, А.С. Товба, А.В. Цветкова, Г.Л. Ципеса и др.

Управлению рисками посвящены работы В.И. Авдийского, Т.Л. Бартона, П.Ю. Барышникова, В.П. Бауэра, В.М. Безденежных, И.И. Беляева, В.В. Еремина, С.Н. Кузьминой, И.А. Лебедева, П.Р. Уокера, У.Г. Шенкира и др.

Фундаментальные основы менеджмента качества исследованы в работах Ю.П. Адлера, Г.Г. Азгальдова, И.И. Антоновой, Е.В. Васильевой, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, Э. Деминга, Дж. Джурана, А.Г. Жуковой, К. Исикавы, Т. Конти, Ф. Кросби, С.Н. Кузьминой, В.А. Лapidуса, В.В. Левшиной, В.В. Окрепилова, К.М. Туманова, А. Фейгенбаума, О.С. Щукина, Н.С. Яшина и др.

Вопросы государственного управления рассматриваются в работах Г.В. Атаманчука, А.Л. Гапоненко, С.Ю. Глазьева, Д.С. Демиденко, А.Г. Жуковой, А.В. Пикулькина, А.М. Ходачека и др.

Таким образом, существует множество научных работ, которые посвящены отдельным вопросам рассматриваемой темы. При этом, на данный момент отсутствует комплексное исследование, нацеленное на решение вопроса формирования системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических и методических основ построения системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов.

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие **задачи**:

1) разработана модель обеспечения качества результатов программно-целевой и проектной деятельности с учетом требований заинтересованных сторон, с использованием нового понятийного аппарата в отношении «качества реализации национальных проектов»;

2) разработана модель управления рисками национальных проектов с учетом цикла Деминга (PDCA) и этапов управления такими рисками, сформированная на основе международных стандартов, а также с использованием уточненного понятийного аппарата в отношении «рисков национального проекта»;

3) разработана схема планирования воздействий на стратегические риски, влияющие на достижение национальных целей и результатов национальных проектов, с указанием этапов и соответствующих инструментов;

4) уточнены этапы планирования воздействий на проектные риски, влияющие на достижение целей, показателей и результатов национальных проектов, а также предложены инструменты для их реализации;

5) разработаны методические основы развития информационно-аналитической системы в части реализации процессов проектного и программно-целевого управления.

**Объектом исследования** являются организации сектора государственного управления, участвующие в реализации национальных проектов.

**Предметом исследования** являются теоретические и методические вопросы, связанные с повышением качества реализации национальных проектов, в том числе за счет формирования системы управления рисками.

**Теоретической и методологической основой** исследования выступили положения и выводы, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых, освящающих вопросы управления проектами и менеджмента качества, управления рисками и государственного управления, а также нормативные правовые акты, международные и отечественные стандарты.

Также методологическую основу исследования составили системный и комплексный подходы, общенаучные и специальные методы познания. Системный и комплексный подходы позволили рассматривать управление рисками национальных проектов как сложную систему, включающую совокупность этапов жизненного цикла проекта и применяемых методов на каждом из них в зависимости от уровня государственного управления. Из общенаучных методов познания применялись конкретизация, абстрагирование, дедукция, индукция, аналогия и др. В качестве специальных методов использовались аналитические, статистические, математические и другие методы.

**Информационную базу исследования** составили материалы Федерального проектного офиса, Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, Министерства финансов Российской Федерации, Счетной палаты Российской Федерации, федеральных и региональных органов исполнительной власти, портала «Национальные проекты России», раскрывающие информацию об осуществляемой деятельности по

управлению национальными проектами – паспорта национальных, федеральных и региональных проектов, отчеты об их реализации, финансовые квартальные и годовые отчеты региональных и муниципальных образований, а также информация о реализации стратегического плана, государственных программ и иные документы, находящиеся в открытом доступе. Кроме того, автор использовал материалы международных стандартов серии ISO в области управления качеством, проектами, рисками и соответствующих им ГОСТ, Свода знаний по управлению проектами (PMBOK), информационных и справочно-правовых систем и др.

#### **Обоснованность и достоверность результатов исследования.**

Автор в своем диссертационном исследовании опирается на фундаментальные положения различных экономических теорий, в том числе теории Всеобщего управления качеством (TQM), теории систем и системного анализа. Обоснованность результатов исследования характеризуется тем, что опорой выступили нормативные правовые акты и методические рекомендации в сфере государственного управления, международные и отечественные стандарты по проектному менеджменту, менеджменту качества и управлению рисками.

Достоверность результатов исследования обеспечивается применением таких элементов системного анализа как сравнительный анализ, статистический анализ, квалиметрические модели. Исследование строилось на основе приемов агрегирования, классифицирования, группирования, комбинаторного анализа, логического моделирования, построения моделей и сопровождалось содержательной интерпретацией выводов.

#### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

Диссертационное исследование соответствует требованиям Паспорта научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: п. 13 «Стандартизация и управление качеством продукции» – подп. 13.28 «Оценка качества продукции (услуг) и систем управления организацией как субъекта экономической деятельности», подп. 13.34 «Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции (услуг)».

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке и обосновании теоретических и методических положений повышения качества реализации национальных проектов с позиции риск-менеджмента. В настоящем исследовании расширены знания об инструментах и механизмах повышения качества реализации национальных проектов, в том числе за счет автоматизации процессов и применения Agile-подходов в государственном управлении.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, заключаются в следующем:**

1. Разработана модель обеспечения качества результатов программно-целевой и проектной деятельности на основе взаимосвязи государственных программ и национальных проектов РФ, что позволило автору сформировать показатели качества таких результатов с учетом потребностей всех заинтересованных сторон и предложить методический подход к оценке качества управления проектом. Для развития управленческой теории уточнен понятийный аппарат за счет введения нового понятия «качество реализации национальных проектов», обозначающего совокупность характеристик результатов проектной деятельности организаций сектора государственного управления, которая при условии удовлетворения требований всех заинтересованных сторон обеспечивает достижение национальных целей.

2. Разработана модель управления рисками национальных проектов на основе цикла Деминга (PDCA) и этапов управления ими, сформированная с учетом положений международного стандарта ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», что позволило автору сформировать перечень необходимых инструментов для управления рисками, применение которых позволит повысить качество реализации национальных проектов. Для разработки модели развит понятийный аппарат экономической теории за счет уточнения понятия «риски национального проекта», обозначающего влияние неопределенности на достижение национальных целей и качество реализации национальных проектов, вызванное воздействием внутренних или внешних факторов, влекущее отклонение от установленных ключевых показателей и результатов.

3. Разработана схема планирования воздействий на стратегические риски, влияющие на достижение национальных целей и результатов национальных проектов, на основе уточнения этапов и предложения соответствующих инструментов, в том числе: факторной и процессной моделей достижения цели; реестра стратегических рисков; реестра количественных показателей стратегических рисков; методических основ расчета комплексного показателя достижения национальных целей и результатов национальных проектов и др. Данные инструменты позволят отслеживать влияние внешних и внутренних факторов на реализацию проекта, нивелировать риски и оперативно принимать управленческие решения.

4. Уточнены этапы планирования воздействий на проектные риски, влияющие на достижение целей, показателей и результатов

национальных проектов, а также сформированы инструменты для их реализации, в том числе: реестр проектных рисков; перечень количественных индикаторов (показателей), определяющих ключевые типы проектных рисков проекта; методика оценки индикаторов (показателей) проектных рисков и др. Данные инструменты позволят определять приоритетные типы проектных рисков и управлять ими для повышения качества реализации национальных проектов.

5. Разработаны методические основы развития информационно-аналитической системы в части реализации процессов проектного и программно-целевого управления, в том числе разработана структурно-функциональная схема автоматизированной системы управления программами и проектами (АСУПП), внедрение которой позволит сократить трудозатраты, минимизировать ошибки, повысить скорость выполнения процессов и качество результатов проектного и программно-целевого управления.

#### **Теоретическая ценность результатов исследования.**

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии методических основ обеспечения качества реализации национальных проектов, включающих научное обоснование методических подходов с позиции управления качеством и рисками, а также в разработке основных положений автоматизации процессов для повышения качества результатов проектного и программно-целевого управления.

#### **Практическая ценность результатов исследования.**

Практическая значимость работы заключается в разработке комплекса мероприятий в развитие методического и нормативно-правового обеспечения проектного управления на основе менеджмента качества и построения систем управления рисками.

Полученные результаты могут быть использованы организациями сектора государственного управления любого уровня и иными организациями, участвующими в планировании, реализации, мониторинге и контроле национальных проектов.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования выступили предметом обсуждения на десяти международных и всероссийских научных конференциях, в том числе на ежегодной международной научно-практической конференции «Национальные концепции качества», проходящей в Санкт-Петербурге.

Также результаты исследований апробированы в учебном процессе при подготовке и проведении практических занятий у студентов Санкт-Петербургского государственного экономического университета по дисциплине «Проектное управление».

Отдельные результаты проведенного исследования были использованы АО «Центральный научно-исследовательский институт



экономики, информатики и систем управления» (АО «ЦНИИ ЭИСУ») при разработке аппаратно-программного комплекса «Умный регион», который реализуется на базе системы распределенных ситуационных центров субъектов РФ, что подтверждается справкой о внедрении.

**Публикации по теме диссертации.** Результаты диссертационного исследования, его основные положения, идеи и выводы нашли отражение в 12 печатных работах, в том числе в трех научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, общим объемом 3,7 п.л., авторских – 2,9 п.л.

**Структура диссертационного исследования** определена целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

1) Разработана **модель обеспечения качества результатов программно-целевой и проектной деятельности с учетом особенностей взаимосвязи государственных программ и национальных проектов**, а также потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в отношении качества реализации программ и проектов (рис. 1).

Приведенная на рисунке 1 модель включает в себя прямые и обратные связи, отражающие влияние деятельности организаций сектора государственного управления на качество результатов программно-целевой и проектной деятельности, а также требований внешних и внутренних заинтересованных сторон. Модель предполагает анализ последствий, связанных с несоответствующим уровнем качества результатов деятельности организаций сектора государственного управления требованиям заинтересованных сторон.

Для развития управленческой теории уточнен **понятийный аппарат за счет введения нового понятия «качество реализации национальных проектов»**, обозначающего совокупность характеристик результатов проектной деятельности организаций сектора государственного управления, которая при условии удовлетворения требований всех заинтересованных сторон обеспечивает достижение национальных целей.

Сформирован перечень **показателей качества результатов программно-целевой и проектной деятельности организаций сектора государственного управления**, на основе анализа потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.

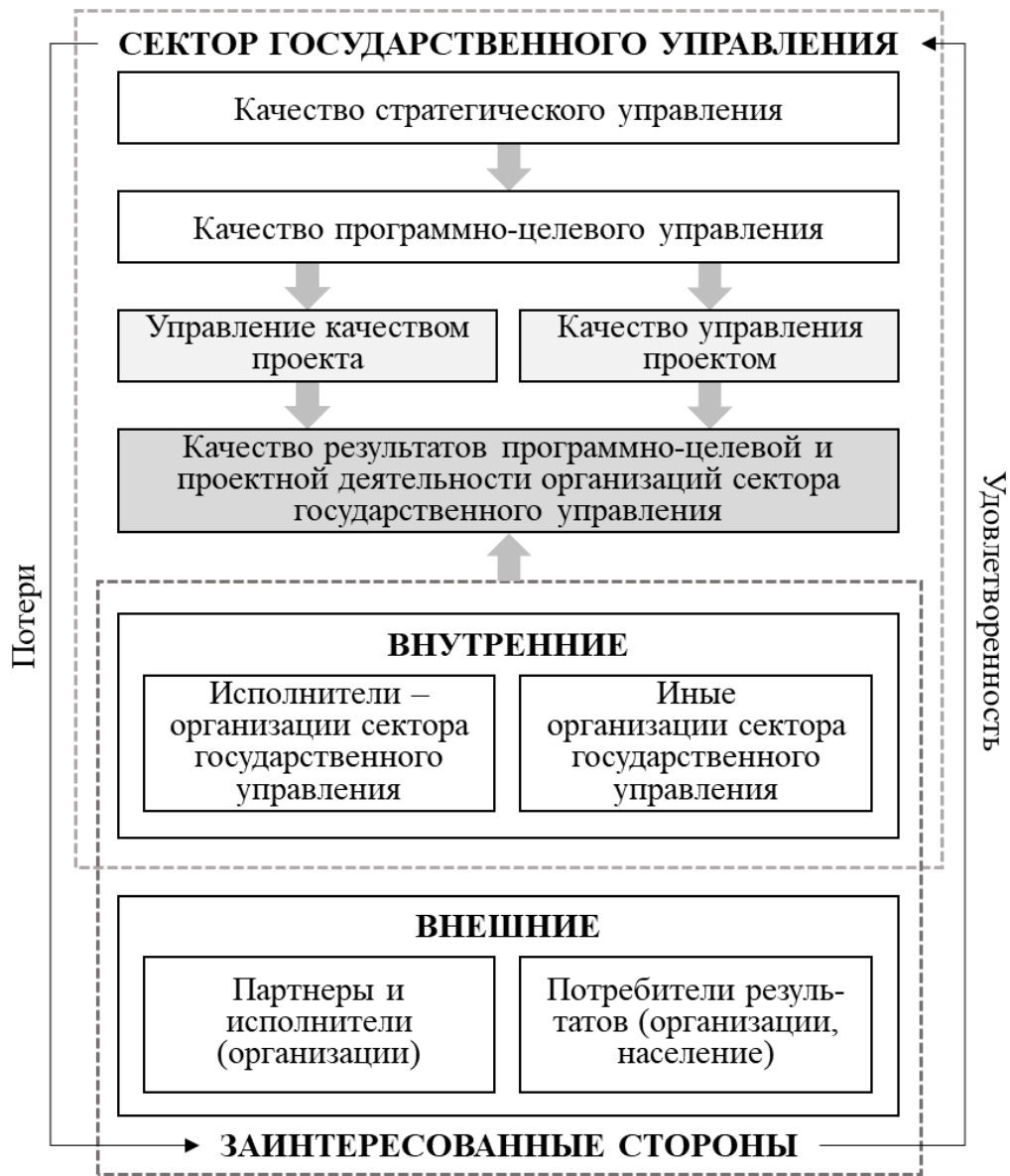


Рисунок 1 – Модель обеспечения качества результатов программно-целевой и проектной деятельности

Предложен **методический подход к оценке качества управления проектом** для анализа деятельности руководителей и команды по управлению проектом на основе критериев (табл. 1) с применением следующей формулы на основе средневзвешенной оценки:

$$K_{УП} = \sum_{i=1}^n K_{Пi} \cdot w_{Пi}, \quad w_{Пi} > 0, \quad \sum_{i=1}^n w_{Пi} = 1, \quad (1)$$

где показатель качества управления проектом ( $K_{УП}$ ) равен сумме произведений весовых коэффициентов критериев ( $w_{Пi}$ ) на балльные оценки критериев ( $K_{Пi}$ ) согласно таблице 1.

Качество управления проектом признается высоким при значении показателя  $K_{УП}$  от 0,8 до 1 включительно, средним – от 0,6 до 0,8, низким – до 0,6.

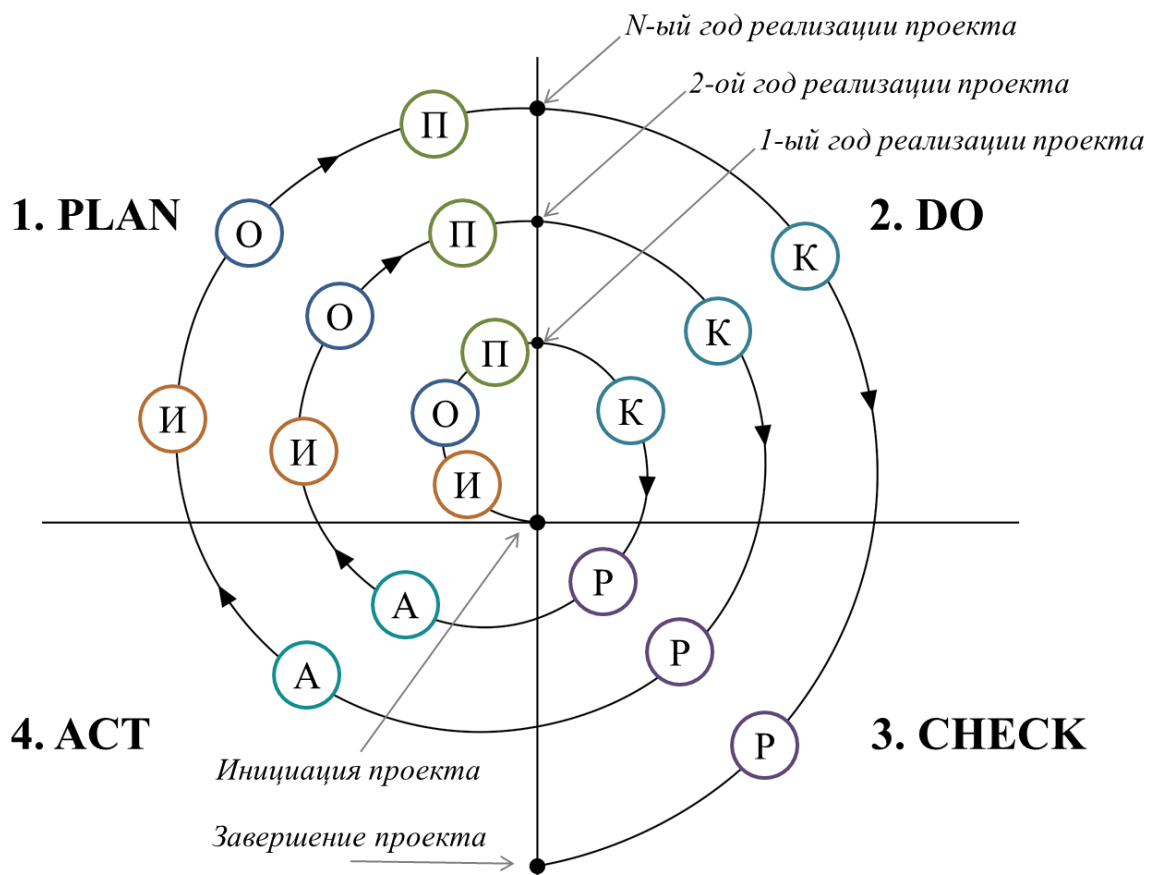
Таблица 1 – Критерии оценки качества управления проектом

№ п/п (i)	Наименование критерия	Весовой коэффициент критерия ( $W_{Pi}$ )	Градации	Балльная оценка критерия ( $K_{Pi}$ )
1	Достижение целевых показателей проекта	0,2	1. Целевые показатели достигнуты на 100%	1
			2. Целевые показатели достигнуты от 85% до 99%	0,6
			3. Целевые показатели достигнуты от 65% до 85%	0,3
			4. Целевые показатели достигнуты менее 65%	0
2	Целевое использование средств бюджета, предусмотренных на реализацию проекта	0,2	1. Целевое использование средств бюджета на 100% плановой суммы	1
			2. Целевое использование средств бюджета от 85% до 99% плановой суммы	0,6
			3. Целевое использование средств бюджета от 65% до 85% плановой суммы	0,3
			4. Целевое использование средств менее 65% плановой суммы	0
3	Выполнение мероприятий проекта в полном объеме	0,2	1. Выполнено 100% мероприятий	1
			2. Выполнено от 85% до 99% мероприятий	0,6
			3. Выполнено от 65% до 85% мероприятий	0,3
			4. Выполнено менее 65% мероприятий	0
4	Соблюдение сроков выполнения мероприятий	0,2	1. Соблюдено 100% сроков	1
			2. Соблюдено от 85% до 99% сроков	0,6
			3. Соблюдено от 65% до 85% сроков	0,3
			4. Соблюдено менее 65% сроков	0
5	Обеспечение качества планирования проекта	0,1	1. Не вносились изменения в проект в части ухудшения прогнозных значений показателей (отклонение более 10%), исключения мероприятий проекта	1
			2. Внесены изменения в проект в части ухудшения прогнозных значений показателей (отклонение более 10%), исключения мероприятий проекта (не связанные с плановым завершением их реализации)	0
6	Своевременность и полнота представления отчетности о реализации проекта	0,1	1. Соответствие данному критерию	1
			2. Несоответствие данному критерию	0

Данные инструменты позволяют определить направления совершенствования проектной деятельности организаций сектора государственного управления для повышения качества реализации национальных проектов.

2) Разработана модель управления рисками национальных проектов (рис. 2) с учетом цикла Деминга (PDCA) и этапов управления ими, сформированная с учетом положений международного стандарта ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

Развит понятийный аппарат экономической теории за счет уточнения понятия «риски национального проекта», обозначающего влияние неопределенности на достижение национальных целей и качество реализации национального проекта, вызванное воздействием внутренних или внешних факторов, влекущее отклонение от установленных ключевых показателей и результатов.



обозначения: «И» – идентификация рисков, «О» – анализ и оценка рисков; «П» – планирование воздействия на риск; «К» – мониторинг и контроль; «Р» – оценка результатов и обратная связь (P); «А» – актуализация перечня рисков

Рисунок 2 – Модель управления рисками в циклической системе управления национальными проектами

Согласно модели, представленной на рисунке 3, на этапе планирования (Plan) национального проекта необходимо производить идентификацию, анализ, оценку рисков и планировать воздействие на

них. При идентификации рисков составляется полный перечень рисков, возникающих на всех этапах реализации проектов. Для анализа рисков применяется метод экспертных оценок по двум параметрам – вероятность возникновения и степень влияния на проект. На основе полученных оценок, согласно матрице рисков, определяется один из четырех уровней – незначительный, умеренный, значительный, критический. Для последних двух обязательно формирование карты контроля рисков согласно таблице 2.

Таблица 2 – Карта контроля рисков национального (федерального) проекта

№ п/п	Название и описание риска	Оценка уровня риска	Мероприятия по предупреждению риска	Мероприятия по минимизации последствий риска	Ответственный за предупреждение риска	Ответственный за минимизацию последствий риска
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
...						

Данный этап также включает выбор стратегии реагирования на риск, применение которой позволит снизить последствия или вероятность возникновения рассматриваемых рисков. Соответствующие мероприятия по предупреждению риска и по минимизации последствий также указываются в таблице 2.

Этап реализации национального проекта (Do) включает осуществление регулярного мониторинга и контроля в отношении рисков на основе карты контроля рисков, а также реализацию соответствующих мероприятий.

На третьем этапе во время мониторинга реализации национального проекта (Check) необходимо оценить результаты и получить обратную связь от заинтересованных сторон, в т.ч. по управлению рисками.

Этап улучшения (Act) включает актуализацию перечня рисков в зависимости от завершения мероприятий проекта и изменения внутренних и внешних факторов, влияющих на вероятность возникновения риска.

Данные этапы цикличны – процесс управления рисками повторяется ежегодно до момента завершения проекта.

Применение предлагаемых автором инструментов направлено на развитие системы управления рисками национальных проектов и повышение качества реализации национальных проектов за счет реализации мер по предупреждению рисков и минимизации их последствий.

3) Разработана **схема планирования воздействий на стратегические риски**, влияющие на достижение национальных целей и результатов национальных проектов, с указанием этапов и соответствующих инструментов (рис. 3).



Рисунок 3 – Схема планирования воздействий на стратегические риски

На первом этапе осуществляется *построение модели достижения цели*. Для этого применяется один из двух инструментов – факторный или процессный анализ. Выбор инструмента зависит от характера цели.

Построение факторной модели направлено на представление цели в виде совокупности событий (факторов), необходимых для ее достижения. Требуется определить перечень факторов и присвоить каждому весовой коэффициент. Последний определяется экспертным методом. Предлагаются **методические основы расчета значения комплексного показателя достижения цели** в виде средневзвешенной оценки по формуле:

$$КП_{цп} = \sum_{i=1}^n СП_{\phi_i} \cdot w_{\phi_i}, \quad w_{\phi_i} > 0, \quad \sum_{i=1}^n w_{\phi_i} = 1, \quad (2)$$

где  $КП_{цп}$  – комплексный показатель достижения цели,

$СП_{\phi_i}$  – составляющий показатель (фактор),

$w_{\phi_i}$  – весовой коэффициент составляющего показателя (фактора),

$i$  – порядковый номер составляющего показателя (фактора),

$n$  – общее количество составляющих показателей (факторов).

Далее осуществляется оценка текущего состояния, планирование и прогнозирование значений факторов в установленный на достижение цели период, на их основе устанавливается 3 типа значения комплексного показателя достижения цели: 1) критический уровень, 2) нормативный уровень или уровень толерантности; 3) целевой уровень. Далее формируется график достижения цели с отражением фактических значений показателя на временном отрезке.

Процессная модель рассматривает цель в виде определенной последовательности конкретных действий (процессов), необходимых для достижения цели. В рамках данной модели график достижения целевого показателя разбивается на соответствующие этапы, по каждому из которых устанавливается собственное плановое значение показателя достижения цели, а на последнем этапе должно быть достигнуто заданное значение целевого показателя.

На втором этапе осуществляется *выявление ключевых стратегических рисков*, формируемых на основе выявленных факторов модели достижения цели. Предлагается в качестве таких рисков рассматривать риски недостижения плановых значений факторов, совокупность которых обеспечивает достижение национальной цели.

Автором разработан **реестр стратегических рисков**, разделенный на следующие типы: 1) политические риски; 2) экономические риски; 3) социальные риски и угрозы здоровью; 4) экологические, природные, техногенные риски; 5) энергетические риски; 6) кадровые риски; 7) научно-технические и инновационные риски; 8) инфраструктурные риски; 9) коммерческие риски; 10) риски информационные и кибербезопасности.

На третьем этапе по *определению количественных показателей риска* осуществляется выбор индикаторов, по которым можно отслеживать во времени количественные изменения значений ключевых факторов и рисков. Автором разработан **реестр количественных показателей стратегических рисков** по типам (политические, экономические, социальные, экологические и др.). Предложены методические основы проведения комплексной оценки составляющего показателя (фактора), в рамках которой фактические значения разнородных количественных показателей переводятся в абсолютные величины (баллы) по шкале соответствия, устанавливаемой экспертным путем, и формируется комплексная балльная оценка всех типов показателей. Полученное значение используется для расчета комплексного показателя достижения цели.

Данный процесс реализуется в совокупности с четвертым этапом по *выбору источников данных* из реестра информационных систем РФ для автоматического сбора информации в режиме реального времени.

На следующем этапе осуществляется *формирование планов мероприятий* для предупреждения риска и реагирования на возникший риск, в качестве которых рассматриваются мероприятия имеющихся государственных программ, национальных проектов, протоколов реагирования или формируются новые.

Применение данных инструментов позволит отслеживать влияние внешних и внутренних факторов на реализацию проекта, нивелировать риски и оперативно принимать управленческие решения, что позволит повысить качество реализации национальных проектов.

4) Уточнены **этапы планирования воздействий на проектные риски**, влияющие на достижение целей, показателей и результатов национальных проектов (рис. 4).



Рисунок 4 – Этапы планирования воздействий на проектные риски

Автором разработан **реестр проектных рисков**, разделенный на следующие группы: 1) риски планирования; 2) риски реализации; 3) управленческие риски и риски межведомственного взаимодействия; 4) риски нехватки компетенций; 5) риски несоответствия запросу граждан; 6) финансовые и бюджетные риски.

Для каждого типа риска автором определены количественные индикаторы (показатели), анализ значений которых позволит определить ключевые риски проекта (таблица 3).



Таблица 3 – Количественные индикаторы (показатели), определяющие ключевые типы рисков проекта

№ п/п	Тип проектного риска	Индикаторы риска (примеры)
1	Риски планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество показателей по проекту,</li> <li>- количество планируемых результатов по проекту,</li> <li>- количество контрольных точек по проекту,</li> <li>- количество указанных рисков,</li> <li>- количество внесенных изменений в паспорт проекта и др.</li> </ul>
2	Риски реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество планируемых закупок,</li> <li>- количество выявленных нарушений требований в сфере закупок,</li> <li>- сумма штрафов за выявленные нарушения требований в сфере закупок,</li> <li>- количество нарушений обязательств контрагентами,</li> <li>- количество расторгнутых договоров с контрагентами и др.</li> </ul>
3	Управленческие риски и риски межведомственного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество исполнителей проекта,</li> <li>- количество участников проекта,</li> <li>- доля интегрированных участников проекта в единую информационную систему по управлению проектами от общего числа участников,</li> <li>- количество регламентов межведомственного (межструктурного) взаимодействия в рамках проекта,</li> <li>- количество проведенных общих заседаний рабочей группы по проекту (всех исполнителей и участников) за прошлый период и др.</li> </ul>
4	Риски нехватки компетенций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- текучесть кадров в организациях сектора государственного управления, участвующих в реализации проекта,</li> <li>- количество пройденных обучающих курсов и программ ДПО сотрудниками организаций сектора государственного управления, участвующих в реализации проекта,</li> <li>- сумма штрафов, полученных организациями сектора государственного управления и (или) сотрудниками за различные нарушения и др.</li> </ul>
6	Риски несоответствия запросу граждан	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество бенефициаров,</li> <li>- количество используемых механизмов получения обратной связи (по паспорту проекта),</li> <li>- периодичность получения обратной связи и др.</li> </ul>
7	Финансово-бюджетные риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сумма кассового исполнения бюджета за прошлый период,</li> <li>- сумма дополнительного финансирования за прошлый период,</li> <li>- количество нарушений порядка предоставления субсидий за прошлый период и др.</li> </ul>

Для определения приоритетности типов рисков и отдельных индикаторов необходимо рассчитывать отклонение фактического значения индикатора от среднего арифметического значения, рассчитанного на основе исторических данных по рассматриваемому проекту или значений по аналогичным проектам. Для этого предлагается применение следующей формулы:

$$O_{ii} = \frac{KП_{ii} - CЗ_{ii}}{CЗ_{ii}}, \text{ где } CЗ_{ii} = \frac{\sum_{i=1}^n KП_{ii}}{n}, \quad (3)$$

где  $O_{ii}$  – оценка  $i$ -го индикатора риска,

$KП_{ii}$  – количественное значение показателя  $i$ -го индикатора риска,

$CЗ_{ii}$  – среднее значение  $i$ -го индикатора риска на основе исторических данных по рассматриваемому проекту или значений по аналогичным проектам,

$i$  – порядковый номер индикатора риска,

$n$  – количество рассматриваемых ретроспективных периодов или проектов аналогичного уровня, по которым рассматривается  $i$ -ый индикатор риска.

В случае, если полученная оценка индикатора риска ( $O_{ii}$ ) имеет знак «-» (отрицательный), значит соответствующий тип проектного риска с большой вероятностью окажет влияние на реализацию проекта, и требуется его дополнительное рассмотрение и проведение экспертной оценки.

Данные инструменты позволяют определять ключевые типы проектных рисков и управлять ими для повышения качества реализации национальных проектов.

**5) Разработаны методические основы развития информационно-аналитической системы** в части реализации процессов проектного и программно-целевого управления, в том числе разработана **структурно-функциональная схема автоматизированной системы управления программами и проектами (АСУПП)** (рис. 5).

Задачи, решаемые АСУПП:

- автоматизация процессов сбора, обработки и хранения информации о ходе реализации проектов и программ;

- повышение качества реализации процессов планирования и управления проектами и программами;

- предоставление руководству целостной и актуальной информации о ходе реализации проектов и программ для принятия управленческих решений;

- сокращение рисков, повышение качества реализации проектов и программ на основе методологии «Ворот качества» и др.

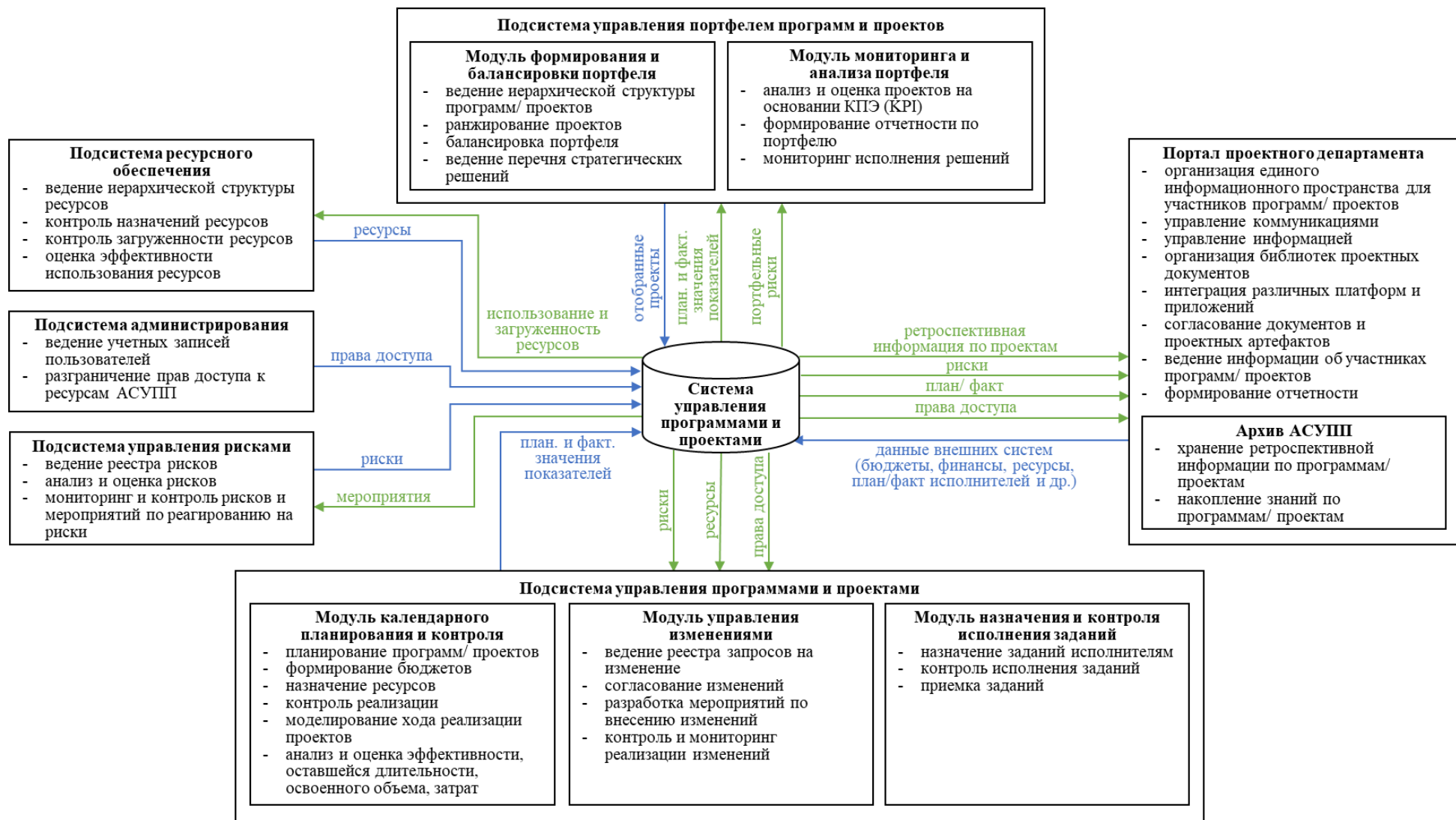


Рисунок 5 – Структурно-функциональная схема автоматизированной системы управления программами и проектами (АСУПП)

Для уточнения актуальности предлагаемых решений автором проведен опрос 32 сотрудников из 10 организаций сектора государственного управления, участвующих в реализации национальных (федеральных, региональных) проектов, в которых отсутствует информационная система проектного управления. Основной проблемной областью управления проектами респонденты указали управление сроками проекта – 88% от общего числа респондентов.

В тестовом режиме респондентам было предложено апробировать прототип одного модуля АСУПП на примере одного из реализуемых в их организациях проектов. Автором на базе бесплатной платформы «Битрикс24» был частично реализован «Модуль календарного планирования и контроля» в части: планирования проектов на основе диаграммы Ганта, распределения ответственных, постановки задач, контроля реализации, анализа оставшейся длительности, формирования отчетов. Данный прототип позволил респондентам осуществлять распределение ответственности между исполнителями, контролировать сроки реализации этапов проекта, устанавливать контрольные точки для перехода на следующий этап проекта, а также предоставлять руководителю актуальную информацию о ходе реализации проекта.

Таким образом, один модуль способен решить часть актуальных вопросов управления проектами в организациях сферы государственного управления. Комплексная автоматизация процессов программно-целевого и проектного управления с использованием АСУПП позволит повысить качество государственного управления за счет сокращения трудозатрат, минимизации ошибок, повышения скорости выполнения процессов и качества результатов проектного и программно-целевого управления.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Общим итогом проведенного исследования является разработка методического обеспечения формирования системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов.

Разработанная модель обеспечения качества результатов программно-целевой и проектной деятельности на основе взаимосвязи государственных программ и национальных проектов РФ позволила автору сформировать показатели качества таких результатов с учетом потребностей всех заинтересованных сторон и предложить методический подход к оценке качества управления проектом. Введено новое понятие «качество реализации национальных проектов», обозначающее совокупность характеристик результатов проектной деятельности организаций сектора государственного управления,

которая при условии удовлетворения требований всех заинтересованных сторон обеспечивает достижение национальных целей.

Разработанная автором модель управления рисками национальных проектов на основе цикла Деминга (PDCA) и этапов управления ими, сформированная с учетом положений международного стандарта ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», позволила сформировать перечень необходимых инструментов для управления рисками, применение которых повысит качество реализации национальных проектов путем предупреждения возникновения негативных событий и минимизации их последствий. Уточнено понятие «риски национального проекта», обозначающее влияние неопределенности на достижение национальных целей и качество реализации национальных проектов, вызванное воздействием внутренних или внешних факторов, влекущее отклонение от установленных ключевых показателей и результатов.

Разработанная схема планирования воздействий на стратегические риски, влияющие на достижение национальных целей и результатов национальных проектов, уточняет этапы и соответствующие инструменты, в том числе: факторную и процессную модель достижения цели; реестр стратегических рисков; реестр количественных показателей стратегических рисков и др. Предложенные методические основы расчета комплексного показателя достижения национальных целей и результатов национальных проектов позволят отслеживать влияние внешних и внутренних факторов на реализацию проекта, нивелировать риски и оперативно принимать управленческие решения.

Уточненные этапы планирования воздействий на проектные риски, влияющие на достижение целей, показателей и результатов национальных проектов, включают инструменты для их реализации, в том числе: реестр проектных рисков; перечень количественных индикаторов (показателей), определяющих ключевые типы рисков проекта; методику оценки индикаторов проектных рисков др. Данные инструменты позволяют определять приоритетные типы проектных рисков и управлять ими для повышения качества реализации национальных проектов.

Разработанные методические основы развития информационно-аналитической системы в части реализации процессов проектного и программно-целевого управления, в том числе предложенная автором структурно-функциональная схема автоматизированной системы управления программами и проектами (АСУПП), могут быть использованы организациями сектора государственного управления при

формировании технических заданий на развитие и разработку соответствующих информационных систем в рамках цифровой трансформации государственного управления. Внедрение АСУПП позволит сократить трудозатраты, минимизировать ошибки, повысить скорость выполнения процессов и качество результатов проектного и программно-целевого управления.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

**1. 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. - 0,5 п.л.**

**2. Адамова, М. Е. Методы оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления / М. Е. Адамова, А. Г. Жукова // Экономика и управление. - 2019. - № 12 (170). - С. 90-96. - 0,25/0,5 п.л.**

**3. Адамова, М. Е. Обеспечение качества финансового менеджмента путем автоматизации процессов программно-целевой и проектной деятельности / М. Е. Адамова, А. Г. Жукова // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2019. - № 6-1. - С. 5-10. - 0,2/0,4 п.л.**

**4. Адамова, М. Е. Обеспечение качества реализации национальных проектов // Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров: сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции с международным участием, 02 - 06 октября 2020 г. / М. Е. Адамова. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. - С. 218-222. - 0,3 п.л.**

**5. 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. - 0,3 п.л.**

**6. Адамова, М. Е. Международный опыт применения принципов проектного управления для обеспечения качества государственных услуг // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей: сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции / М. Е. Адамова, А. Г. Жукова. - СПб.: Изд-во «Культ-информ-пресс». 2018. - С. 297-299. - 0,1/0,2 п.л.**

7. Адамова, М. Е. Автоматизация процессов проектного и программно-целевого управления в условиях развития цифровой экономики // Интеграция науки, образования и бизнеса - основа модернизации экономики: материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ 17 апреля 2018 г. / М. Е. Адамова; Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018/ - С. 57-61. - 0,3 п.л.

8. Адамова, М. Е. Качество государственных программ как основа эффективного финансового управления // «СТУДЕНТЫ - ГОРОДУ»: сборник статей студентов-исполнителей дипломных проектов, выполненных по заказу исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга / М. Е. Адамова. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2017. - С. 13-15. - 0,2 п.л.

9. Адамова, М. Е. Качество государственного финансового менеджмента: проблемы и возможности // Экономика России в современных условиях: пути инновационного развития и повышения конкурентоспособности: сборник научных трудов по итогам всероссийской научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета / М. Е. Адамова, А. А. Толстикова; Под ред. Проректора по научной работе д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2017. - С. 208-211. - 0,15/0,3 п.л.

10. Адамова, М. Е. Качество государственных программ // Национальные концепции качества: повышение качества жизни: сборник материалов VII международной научно-практической конференции 16 - 20 ноября 2016 г. / М. Е. Адамова; Под ред. д.э.н., проф. Е. А. Горбашко. - СПб.: Изд-во «Культ-информ-пресс». 2016. - С. 25-28. - 0,3 п.л.

11. Адамова, М. Е. Организация государственных закупок на основе процессного подхода // Национальные концепции качества: повышение качества в обеспечении конкурентоспособности экономики: сборник тезисов научных докладов национальной научно-практической конференции с международным участием / М. Е. Адамова, В. В. Фрунзе; Под ред. Е. А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2015. - С. 182-184. - 0,1/0,2 п.л.

12. Адамова, М. Е. Система менеджмента качества в органах государственной власти: проблемы, примеры и перспективы внедрения // Материалы II научного конгресса студентов и аспирантов СПбГЭУ: сборник тезисов научных докладов / М. Е. Адамова. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2015. - С. 87-89. - 0,2 п.л.