

УДК 332.1

DOI 10.14258/epb202627

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО И РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПЛЕКСНОМ РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ

Д. А. Николаев, А. А. Санджиева

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

В статье аргументируется, что в условиях беспрецедентной сложности и неопределенности, характерных для проектов комплексного развития территорий (КРТ), изолированное применение традиционных управленческих подходов недостаточно для обеспечения устойчивости и экономической безопасности регионов. Обосновывается необходимость стратегической интеграции двух современных методологий. Проектное управление рассматривается как структурирующий «скелет», обеспечивающий порядок и предсказуемость через декомпозицию целей, четкую организационную структуру и инструменты контроля сроков и стоимости. В свою очередь, риск-ориентированное управление позиционируется как адаптивная «нервная система» или «иммунитет» проекта, отвечающая за проактивную идентификацию, оценку и обработку широкого спектра угроз — от финансовых и экологических до социальных и институциональных. Ключевой тезис работы заключается в том, что подлинная эффективность и синергия возникают только при глубоком взаимопроникновении этих подходов, когда дисциплина проектного планирования постоянно корректируется с учетом актуальной риск-повестки. Особое внимание уделяется критическим условиям успешной имплементации риск-ориентированной модели: необходимости ее точечной адаптации к специфике локальных политико-управленческих режимов и решению кадрового вопроса через развитие компетенций системного мышления и аналитики у сотрудников органов власти. Делается вывод, что такой интегрированный подход трансформирует проекты КРТ из точек концентрации уязвимости в инструменты укрепления региональной резилиентности, позволяя минимизировать потери и трансформировать вызовы в возможности для развития.

Ключевые слова: комплексное развитие территорий, проектное управление, риск-ориентированное управление, управление рисками, региональная экономическая безопасность, локальные режимы, устойчивое развитие, цифровизация.

USING PROJECT AND RISK-BASED MANAGEMENT IN THE INTEGRATED TERRITORIAL DEVELOPMENT

D. A. Nikolaev, A. A. Sandzhieva

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

The article argues that, given the unprecedented complexity and uncertainty inherent in integrated territorial development (ITD) projects, the isolated application of traditional management approaches is insufficient to ensure regional sustainability and economic security. The need for strategic integration of two modern methodologies is substantiated. Project management is viewed as a structuring “skeleton” that ensures order and predictability through the decomposition of objectives, clear organizational structures, and tools for monitoring timelines and costs. Risk-based management is positioned as the adaptive “nervous system” or “immunity” of a project, responsible for the proactive identification, assessment, and management of a wide range of threats — from financial and environmental to social and institutional. The key thesis of the paper is that true effectiveness and synergy arise only through the deep intertwining of these approaches, when the project planning is constantly adjusted to reflect the current risk agenda. Special attention is paid to the critical conditions for the successful implementation of a risk-based model: the need for its targeted adaptation to the specifics of local political and administrative regimes and addressing human resource issues by developing systemic thinking and analytical competencies among government officials. It is concluded that such integrated approach transforms ITD

projects from areas of vulnerability into instruments for strengthening regional resilience, minimizing losses and transforming challenges into development opportunities.

Keywords: integrated territorial development, project management, risk-based management, risk management, regional economic security, local regimes, sustainable development, digitalization.

Введение. Комплексное развитие территорий (КРТ) является одним из наиболее сложных вызовов для региональной экономики и управления в силу целого ряда взаимосвязанных причин. Прежде всего, проекты КРТ предполагают масштабность и сложность. Проект подразумевает не просто возведение зданий, а создание целостной городской среды, что включает в себя жилье, транспортную сеть, социальную инфраструктуру, такую как школы и поликлиники, инженерные коммуникации и благоустройство. Каждый из этих элементов представляет собой отдельную сложную систему, требующую согласованного функционирования. Эта сложность усугубляется вовлечением огромного количества стейкхолдеров с зачастую противоречивыми интересами: жители, инвесторы, девелоперы, органы власти всех уровней, подрядчики и общественные организации. Сбалансировать их требования — крайне трудная задача. Дополнительным вызовом выступает длительный жизненный цикл проектов, который может растянуться на десятилетия от первоначальной идеи до полной реализации. За этот период неизбежно меняются экономические условия, нормативно-правовая база и общественные запросы, требуя от проекта высокой степени адаптивности. Проекты КРТ характеризуются высоким уровнем неопределенности и системными рисками, которые могут привести к катастрофическим последствиям — от колоссальных финансовых потерь до масштабных социальных конфликтов.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления обозначенного теоретико-методологического разрыва и разработки практико-ориентированной модели управления, адекватной вызовам, стоящим перед КРТ. В условиях, когда каждый масштабный проект становится точкой концентрации не только ресурсов, но и уязвимостей, способность проактивно управлять рисками трансформируется из вспомогательной функции в стратегический императив, непосредственно влияющий на экономическую безопасность территории.

Целью исследования является обоснование концепции и практических механизмов интеграции проектного и риск-ориентированного управления в процесс КРТ как ключевого фактора обеспечения региональной экономической безопасности.

КРТ в России представляет собой сферу повышенной управленческой сложности, где традиционные методы администрирования демонстрируют свою несостоятельность в условиях высокой волатильности и институциональной неоднородности. Актуальные исследования подтверждают, что комплексное развитие территорий является одним из ключевых стратегических инструментов для укрепления региональной экономической безопасности в условиях структурных вызовов [1], поэтому КРТ требует стратегического сдвига от реактивного устранения проблем к проактивному управлению неопределенностью. В контексте региональной политики и экономической безопасности особую значимость приобретает подход А. Г. Гранберга, заложивший основу понимания специфики пространственной организации [2]. Современные подходы требуют, чтобы управление КРТ было структурировано с помощью проектного менеджмента, который обеспечивает дисциплину, декомпозицию и контроль исполнения. Однако как показывает анализ мегапроектов Б. Флайвбьрга, именно риски, связанные с непредсказуемостью внешней среды и стейкхолдерской среды, становятся критическими барьерами. Это обуславливает необходимость внедрения риск-ориентированной модели, которая должна быть встроена в жизненный цикл проекта [3]. Ключевой задачей в данной области является не простое параллельное ведение проектной и риск-документации, а синергетическая интеграция. Ряд работ фокусируется на инструментарии риск-ориентированного подхода, в том числе на его соответствии стандартам ГОСТ Р ИСО 31000–2019 [4] и COSO ERM [5]. С. Н. Кузьмина, Т. И. Леонова, Д. К. Тимшина с соавторами подчеркивают, что риск-ориентированный подход должен выступать своеобразной «иммунной системой», не только выявляя угрозы (финансовые, экологические), но и формируя адаптивные траектории проекта [6]. В контексте государственного управления К. В. Харченко и А. Н. Попов отмечают, что для национальных и региональных проектов интеграция риск-ориентированного управления является императивом для защиты инвестиций и обеспечения устойчивости [7, 8]. Модели такой интеграции, основанные на динамическом мониторинге, позволяют минимизировать отклонения от базового плана, чего нельзя достичь изолированным применением классического проектного управления.

Особый аспект, критически важный для российского пространства, — это институциональный контекст проектов КРТ. Исследования, посвященные локальным режимам (В. Я. Гельман [9]) и региональной специфике (Д. Р. Садыков [10]), демонстрируют, что универсальные управленческие методики неэффективны без адаптации к неформальным правилам игры и сложившимся конфигурациям власти. Следовательно, эффективная интеграция проектного управления и риск-ориентированного управления в КРТ должна включать обязательный этап институционального анализа, направленного на идентификацию политических и административных рисков. Недооценка этих факторов может привести к существенным задержкам и перерасходу средств. Современные публикации демонстрируют консенсус в отношении того, что традиционное проектное управление, фокусирующееся на триаде «сроки-стоимость-качество», более не является достаточным, и его эффективность кардинально возрастает при глубокой интеграции с риск-ориентированными принципами, формируя целостный управленческий каркас, способный обеспечить устойчивость и экономическую безопасность масштабных территориальных проектов. Настоящая статья призвана концептуализировать эту интеграцию, позиционируя ее как ключевой инструмент для трансформации проектов КРТ из точек концентрации уязвимости в механизмы укрепления региональной резилиентности и экономической безопасности.

Материалы и методы исследования. Проектное управление служит незаменимым структурирующим каркасом, предоставляя методологический аппарат, который превращает хаотичный процесс в управляемый. Оно начинается с четкого определения целей и результатов, где размытая формулировка «развить территорию» заменяется на измеримые показатели, такие как, например, «к 2030 году построить 500 тыс. кв. м жилья, ввести 3 школы и 2 поликлиники». Эти показатели не должны устанавливаться изолированно, их определение и согласование — результат стратегического планирования на региональном уровне, увязки с государственными и муниципальными программами развития, а также диалога с ключевыми стейкхолдерами, что обеспечивает их соответствие не только коммерческим интересам девелоперов, но и стратегическим приоритетам устойчивого развития территории. Для достижения этих целей проекты подвергаются декомпозиции, разбиваясь на более мелкие и управляемые проекты, например, по транспортной инфраструктуре или строительству социальных объектов. Эффективность реализации обеспечивается созданием четкой организационной структуры с назначением

единого руководителя и проектных офисов, а также применением инструментов управления сроками, стоимостью и качеством (диаграммы Ганта, календарные графики, сметы). Критически важным элементом является управление коммуникациями, которое включает регулярное взаимодействие со всеми стейкхолдерами, проведение публичных слушаний и отчетность перед инвесторами. Проектное управление обеспечивает порядок, предсказуемость и подотчетность на всех этапах жизненного цикла проекта КРТ.

Если проектное управление образует «скелет» проекта, то риск-ориентированное управление выполняет функцию его «нервной системы», выступая в роли системы «иммунитета». Этот подход предполагает не реакцию на уже наступившие проблемы, а проактивную работу с неопределенностями. Его применение в КРТ начинается с систематической идентификации потенциальных рисков на всех уровнях, будь то финансово-экономические риски, такие как рост цен на материалы или банкротство инвестора; нормативно-правовые, включающие изменения в законодательстве, судебные споры; социальные, например, протесты местных жителей; технические, экологические и организационные риски. После выявления каждый риск проходит анализ и оценку по критериям вероятности его наступления и влияния на цели проекта, что позволяет выделить критические риски, требующие первоочередного внимания [11]. На основе этой оценки планируются и реализуются меры реагирования на риски: от полного избежания, например, через отказ от проблемного участка, до полного принятия или передачи третьей стороне с помощью контрактных механизмов. Активно применяются снижение вероятности или воздействия риска через дополнительные изыскания или страхование, а для менее значительных рисков — осознанное принятие с созданием резервных фондов. Поскольку процесс управления рисками непрерывен, ключевую роль играет мониторинг и контроль, при котором реестр рисков регулярно актуализируется, а эффективность принятых мер постоянно проверяется. Благодаря такому подходу риск-ориентированное управление позволяет минимизировать потери, защищать инвестиции и повышать общую устойчивость проекта к внешним и внутренним потрясениям.

Методы исследования были применены синергетически. Основу составили теоретический анализ и синтез литературы по проектному управлению в урбанистике и современным системам риск-менеджмента (ISO 31000, COSO ERM) [4, 5]. Сравнительный анализ структурных элементов проектного менеджмента и процессов риск-ориентированного управления позволил выявить не только их формального соприкосновения, а зоны глубо-

кого взаимопроникновения, где риск-менеджмент становится встроенной, а не параллельной функцией.

Для концептуализации роли подходов был использован метод аналогии: проектный менеджмент как «скелет» проекта, а риск-ориентированное управление как его «нервная система» или «иммунитет». Это обосновало тезис о взаимной зависимости структурной целостности и адаптивности. Метод моделирования позволил операционализировать выводы через создание концептуальной модели интегрированного управления. Ее ядро — нелинейный итерационный процесс, где каждый этап проекта содержит встроенный цикл риск-ориентированного подхода.

Иллюстрация модели проведена на примере типового проекта застройки промышленной зоны (табл. 1). Пример показал, как выявленный экологический риск непосредственно трансформирует план, бюджет и коммуникации проекта. Институциональный анализ углубил модель, введя в нее контекстуальную переменную — «локальные режимы». Изучение неформальных институтов через вторичные данные показало необходимость адаптации риск-процедур к специфике властных отношений в регионе. В завершение, методы обобщения и систематизации позволили сформулировать практические условия успешной имплементации подхода (кадры, адаптация, цифровизация) и теоретически значимые выводы для сферы КРТ.

Таблица 1

Реализация проекта КРТ по созданию нового жилого района на месте бывшей промышленной зоны

Этап проекта	Проектное управление (задачи и план)	Риск-ориентированное управление (выявление и анализ угроз)	Механизм интеграции и управляющее воздействие (как риски меняют план, а план управляет рисками)
Инициация	Формулировка целей (например, «Построить 300 тыс. кв. м жилья к 2030 г.»); Предварительное определение стейкхолдеров и границ проекта	Идентификация ключевых рисков: 1. Социальный: Риск протестов из-за нагрузок на существующую инфраструктуру; 2. Экологический: Риск обнаружения неучтенных загрязнений почвы и грунтовых вод	Выход этапа: утвержденный устав проекта, где цели уже скорректированы с учетом выявленных рисков. Например, добавлена цель: «Обеспечить соответствие экологическим нормативам с вероятностью 99%». Риск загрязнения переводит экологическую экспертизу из факультативной в обязательную критическую задачу проекта
Планирование	Декомпозиция работ, составление календарного графика, формирование бюджета	Оценка и приоритизация рисков: риск загрязнения почвы оценивается как критический (высокая вероятность, катастрофическое влияние на бюджет и сроки)	Выход этапа: базовый план проекта, в который интегрированы меры по обработке рисков — 1. В график и бюджет включаются отдельные этапы работ: «Проведение расширенного экологического обследования», «Разработка и согласование проекта рекультивации»; 2. Создаются резервные фонды (время и деньги) на непредвиденные работы по очистке; 3. План коммуникаций дополняется обязательными публичными слушаниями для снижения социального риска
Исполнение и мониторинг	Координация строительства, управление закупками, контроль выполнения работ по графику	Мониторинг триггеров рисков и выполнение плановых мер: контроль за проведением экологического обследования; отслеживание настроения в соцсетях и на публичных слушаниях	Механизм обратной связи и корректировки: 1. Если риск реализуется (обнаружено сильное загрязнение), риск-менеджмент инициирует процедуру изменения. Это приводит к остановке основного строительства (проектное управление) и активации плана рекультивации. Бюджет и график автоматически пересматриваются с использованием зарезервированных средств и времени. 2. Если выявляется новый риск (например, рост стоимости материалов), он оценивается, и для его обработки могут быть скорректированы закупочные процедуры или выделены дополнительные резервы, что фиксируется в обновленном плане проекта
Завершение	Сдача объектов, оформление документации, расформирование команды	Анализ эффективности управления рисками: Насколько точными были оценки? Какие меры сработали, а какие нет?	Выход этапа: Заключительный отчет проекта, включающий раздел «Уроки, извлеченные из управления рисками». Эта информация поступает в базу знаний организации и формализуется в чек-листы, обновленные процедуры и шаблоны для последующих проектов КРТ. Таким образом, риск-опыт институционализируется и становится частью стандартной проектной практики

Результаты и их обсуждение. Глубокая интеграция проектного или риск-ориентированного подхода создает синергетический эффект, что ценно для проектов КРТ. Эта интеграция проявляется на каждом этапе жизненного цикла проекта, где проектное управление задает четкий план и траекторию движения, а риск-ориентированное мышление постоянно сканирует горизонт, адаптируя этот план к реальности, смягчая удары и предотвращая кризисы [8].

Интеграция риск-ориентированных моделей в управление проектами КРТ предполагает фундаментальный сдвиг от реактивного к проактивному управлению. Речь идет не о простом добавлении раздела «оценка рисков» в проектную документацию, а о влечении риск-мышления в проектный цикл [10]. Подходы к внедрению таких моделей варьируются от формализации процедур идентификации и анализа рисков, включая применение стресс-тестирования и сценарного моделирования для проектов КРТ, до создания интегрированных систем мониторинга, позволяющих отслеживать рискованные индикаторы в режиме реального времени.

Важнейшим элементом успешного внедрения риск-ориентированных моделей является их глубокая и точечная адаптация к специфике локальных политико-управленческих режимов и сложившимся практикам управления. Универсальные, спущенные «сверху» методики оказываются неэффективными без уложения в уникальный институциональный ландшафт каждого конкретного города или региона. Российское пространство характеризуется наличием устойчивых «локальных режимов» — неформальных конфигураций власти, объединяющих представителей региональной и муниципальной элиты, крупного бизнеса и иных стейкхолдеров [9]. Эти режимы формируют собственную логику принятия решений, систему приоритетов и неформальных правил игры. Попытка внедрить стандартизированную модель риск-менеджмента, игнорируя эти реалии, обречена на ритуализацию: формальное создание документов и отчетности при полном отсутствии реального управления рисками. Например, идентификация ключевых рисков для проекта КРТ в таком контексте должна учитывать не только макроэкономические и технологические угрозы, но и риски, порождаемые самой местной средой — такие как риск изменения политической конъюнктуры и пересмотра договоренностей с ключевыми игроками, риск блокировки проекта влиятельными группами интересов или, напротив, риск его использования в качестве инструмента перераспределения ресурсов в пользу узкой группы лиц [7]. Конкретные проявления могут варьироваться: в регионе с доминированием одной крупной корпорации («ло-

кальный режим Х») ключевым риском может быть чрезмерная зависимость от ее инвестиционного цикла и лоббистских возможностей, тогда как в регионе с фрагментированной элитой и сильными общественными движениями («локальный режим Y») на первый план выйдут риски затяжных публичных конфликтов и блокировки проекта различными влиятельными группами. Адаптация риск-модели предполагает ее настройку не только на объективные экономические параметры, но и на субъективную, зачастую скрытую, логику локальной власти.

Игнорирование этой адаптации имеет не только качественные, но и измеримые количественные последствия, что подтверждается рядом эмпирических исследований и анализом провальных практик. Обобщение данных по проблемным проектам КРТ позволяет судить о том, что конфликты с неучтенными стейкхолдерами или отсутствие поддержки ключевых акторов местной элиты в среднем приводят к:

- увеличению сроков реализации на 40–70% из-за административных и судебных задержек;
- росту перерасхода бюджета на 25–50% в связи с необходимостью внеплановых компенсаций, изменения проектов и привлечения дорогостоящих посредников для урегулирования конфликтов;
- снижению планируемой инвестиционной привлекательности и стоимости конечного продукта на 15–30% из-за репутационных потерь и затягивания реализации [3].

Кадровый вопрос может выступать как системным ограничителем, так и при эффективном подходе — катализатором любых преобразований. Качество человеческого капитала остается ключевым фактором успеха. Внедрение риск-ориентированного подхода — это не просто установка нового программного обеспечения или введение новых форм отчетности; это смена управленческой парадигмы, требующая от сотрудников органов власти совершенно иного набора компетенций. Речь идет о способности к системному мышлению, позволяющему видеть неочевидные причинно-следственные связи между различными событиями; о владении современными аналитическими инструментами, такими как количественная оценка рисков, сценарное планирование и построение риск-карт; наконец, о развитой коммуникационной культуре, необходимой для открытого обсуждения потенциальных угроз и провалов. Эффективное внедрение невозможно без комплексной программы развития человеческого капитала, включающей в себя не только разовые курсы повышения квалификации, но и создание стимулов для привлечения и удержания молодых, амбициозных спе-

циалистов, пересмотр системы КРП с включением в них показателей по управлению рисками, а также формирование организационной культуры, в которой проактивное выявление проблем поощряется, а не наказывается.

Таким образом, связка «адаптация к локальным режимам — развитие кадрового потенциала» образует критический фундамент для любой попытки трансформировать управление проектами КРТ на принципах риск-ориентированности. Без первого модели будут отторгнуты средой как инородное тело, без второго они останутся лишь благими пожеланиями на бумаге, не находящими реализации в повседневной управленческой практике. Только синхронная работа по этим двум направлениям позволяет преодолеть институциональную инерцию и наполнить проектный менеджмент реальным, а не декларативным содержанием, направленным на обеспечение устойчивости и экономической безопасности региона.

Объяснение того, как управление рисками повышает эффективность и защищает региональную экономику от внешних и внутренних угроз, кроется в самой природе проектной деятельности [12]. Каждый масштабный проект КРТ, будь то развитие транспортной инфраструктуры или инициативы в рамках государственно-частного партнерства, является точкой концентрации ресурсов и, следовательно, уязвимости. Выстраивание сквозной системы риск-менеджмента позволяет не только минимизировать финансовые потери от реализации идентифицированных угроз, но и предвосхищать их, трансформируя потенциальные вызовы в возможности для развития. Например, проактивное управление рисками, связанными с климатическими изменениями или геополитической напряженностью, позволяет заблаговременно диверсифицировать экономические связи, создать стратегические запасы или переориентировать логистические потоки, тем самым защищая локальные рынки и производства.

Особую актуальность данный подход приобретает в контексте цифровой трансформации. Цифровые двойники территорий и методы предиктивной аналитики позволяют не только моделировать технико-экономические параметры проекта, но и прогнозировать социально-политические последствия,

например, моделируя сценарии нагрузки на инфраструктуру и возможной реакции населения, что является неотъемлемой частью управления социальными рисками в КРТ. Цифровизация сама по себе порождает новые риски и вызовы информационной безопасности, но одновременно предоставляет мощные инструменты для их контроля и минимизации. Цифровые двойники территорий и предиктивная аналитика позволяют моделировать последствия реализации рисков для проектов КРТ с недостижимой ранее точностью, повышая общую эффективность управления. Кроме того, растущее значение ESG-повестки делает риск-ориентированное управление необходимым для привлечения ответственных инвестиций, которые становятся важным драйвером регионального развития [13].

Заключение. Синтез проектного и риск-ориентированного управления формирует необходимый интегрированный стандарт для управления проектами КРТ. Синергия, где проектное управление обеспечивает структуру («скелет»), а риск-ориентированный подход — проактивную адаптивность («иммунитет»), позволяет минимизировать риски, связанные с длительным циклом КРТ. Ключевым условием успешности данного подхода является точечная адаптация методологии к специфике локальных политико-управленческих режимов и развитие кадровых компетенций системного мышления у сотрудников органов власти. Внедрение этих сетевых механизмов трансформирует проекты КРТ из зон концентрации уязвимости в инструменты укрепления региональной устойчивости и обеспечения экономической безопасности, что является залогом динамичного и сбалансированного развития территорий в условиях высокой неопределенности. Научная перспектива дальнейших исследований заключается в операционализации данного интегрированного подхода через инструменты цифрового моделирования (включая цифровые двойники) для автоматизации сценарного планирования рисков, а также в разработке количественных метрик для оценки влияния «локальных режимов» на финансовые и временные показатели проектов КРТ. Это, в свою очередь, позволит перейти от концептуального обоснования к разработке верифицируемых, масштабируемых управленческих регламентов для регионов России.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Николаев Д. А. Комплексное развитие территорий как инструмент обеспечения региональной экономической безопасности: новые возможности и механизмы реализации // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 2. С. 166–183. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-166-183> /

2. Гранберг А. Г. Экономика и социология пространства // *Экономическое возрождение России*. 2010. № 4 (26). С. 55–57.
3. Flyvbjerg B. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press, 2017. URL: https://www.academia.edu/21121625/The_Oxford_Handbook_of_Megaproject_Management (дата обращения: 01.02.2026).
4. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». URL: <https://base.garant.ru/73747582/?ysclid=ml3ktga5it642435906> (дата обращения: 01.02.2026).
5. COSO Entegrated Risk Management (ERM). URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата обращения: 01.02.2026).
6. Кузьмина С. Н., Леонова Т. И., Тимшина Д. К. Риск-ориентированная модель управления проектами в организации // *Петербургский экономический журнал*. 2021. № 4. С. 137–148. <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-137-148> /
7. Попов А. Н. Риск ориентированный подход в разработке и реализации национальных и региональных проектов // *Global and Regional Research*. 2021. Т. 3. № 4. С. 114–120.
8. Харченко К. В. Управление проектными рисками в государственном секторе // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2024. № 1. С. 62–68.
9. Гельман В. Я., Рыженков С. И. Локальные режимы, городское управление и «вертикаль власти» в современной России // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС*. 2010. Т. 6. № 4. С. 130–151.
10. Садыков Д. Р. Типология институциональных факторов, оказывающих влияние на развитие экономики северных регионов // *Московский экономический журнал*. 2024. Т. 9. № 5. С. 705–726. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_276 /
11. Иванова И. В., Замятин А. Ю., Киселев Э. В. *Основы интегрированных систем менеджмента*. Рыбинск, 2020. 172 с.
12. Корниенко А. А. Принципы построения риск-ориентированной системы проектного управления // *Актуальные проблемы управления, экономики и подготовки современных кадров: материалы XXVI национальной научной конференции (с международным участием), Таганрог, 25–26 апреля 2025 года*. Таганрог, 2025. С. 105–108.
13. Кузьмина К. А., Копьева А. С. Применение риск-ориентированного подхода в управлении проектами в контексте принципов ESG // *Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: материалы IV Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 года*. СПб., 2023. С. 236–239.

REFERENCES

1. Nikolaev D. A. Integrated Territorial Development as a Tool for Ensuring Regional Economic Security: New Opportunities and Implementation Mechanisms. *Lomonosov Public Administration Journal*. Series 21. 2025. Vol. 22. No. 2. Pp. 166–183. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-166-183> /
2. Granberg A. G. Economics and Sociology of Space. *Russia's economic revival*. 2010. No. 4 (26). Pp. 55–57.
3. Flyvbjerg B. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press, 2017. URL: https://www.academia.edu/21121625/The_Oxford_Handbook_of_Megaproject_Management (date of access: 01.02.2026).
4. National standard of the Russian Federation GOST R ISO 31000–2019 «Risk management. Principles and guidelines». URL: <https://base.garant.ru/73747582/?ysclid=ml3ktga5it642435906> (date of access: 01.02.2026).
5. COSO Entegrated Risk Management (ERM). URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (date of access: 01.02.2026).
6. Kuzmina S. N., Leonova T. I., Timshina D. K. Risk-oriented model of project management in an organization. *St. Petersburg Economic Journal*. 2021. No. 4. Pp. 137–148. <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-137-148> /
7. Popov A. N. Risk-based Approach in the Development and Implementation of Regional and Federal Projects. *Global and Regional Research*. 2021. Vol. 3. No. 4. Pp. 114–120.
8. Kharchenko K. V. Project Risk Management in the Public Sector. *Management in Russia and Abroad Journal*. 2024. No. 1. Pp. 62–68.
9. Gelman V. Ya., Ryzhenkov S. I. Local regimes, city governance and the «vertical of power» in modern Russia. *Political examination: POLITEX*. 2010. Vol. 6. No. 4. Pp. 130–151.

10. Sadykov D. R. Typology of Institutional Factors Influencing the Development of the Economy of the Northern Regions. *Moscow economic journal*. 2024. Vol. 9. No. 5. Pp. 705–726. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_276/

11. Ivanova I. V., Zamyatin A. Yu., Kiselev E. V. *Fundamentals of integrated management systems*. Rybinsk, 2020. 172 p.

12. Kornienko A. A. Principles of Building a Risk-Based Project Management System. *Current issues of management, economics, and training of modern personnel: Proceedings of the XXVI National Scientific Conference (with international participation)*, Taganrog, April 25–26, 2025. Taganrog, 2025. Pp. 105–108.

13. Kuzmina K. A., Kopyeva A. S. Application of a risk-oriented approach to project management in the context of ESG principles. *Sustainable Development (ESG): finance, economics, industry: Proceedings of the IV National Scientific and Practical Conference with International Participation*, St. Petersburg, October 19–20, 2023. St. Petersburg, 2023. Pp. 236–239.

Поступила в редакцию: 02.02.2026.

Принята к печати: 16.03.2026.
