

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №6, Том 14 / 2022, No 6, Vol 14 <https://esj.today/issue-6-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/03ECVN622.pdf>

DOI: 10.15862/03ECVN622 (<https://doi.org/10.15862/03ECVN622>)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Добряхина, О. П. Проблемы и риски реализации мегапроектов в России / О. П. Добряхина // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/03ECVN622.pdf>

DOI: 10.15862/03ECVN622

**For citation:**

Dobryakhina O.P. Problems and risks of implementing megaprojects in Russia. *The Eurasian Scientific Journal*. 2022; 14(6): 03ECVN622. Available at: <https://esj.today/PDF/03ECVN622.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

DOI: 10.15862/03ECVN622

**Добряхина Олеся Павловна**

ФГБОУ ВО «Заполярный государственный университет имени Н.М. Федоровского», Норильск, Россия

Аспирант

E-mail: [dobryakhina@gmail.com](mailto:dobryakhina@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8760-8315>

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1152255](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1152255)

## Проблемы и риски реализации мегапроектов в России

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам управления рисками при реализации мегапроектов в российских условиях. Рассмотрена сущность мегапроектов и их роль в развитии национальной и региональной экономики, рассмотрены наиболее масштабные российские мегапроекты и проанализированы условия, в которых они реализуются. Выявлены наиболее значимые риски мегапроектирования в нашей стране. Предложены рекомендации по повышению эффективности реализации мегапроектов. Проведенный автором анализ показал, что наиболее распространёнными проблемами реализации мегапроектов в российской практике являются: превышение фактических затрат над плановыми в полтора – два раза, а в некоторых случаях и более; завышение оценки спроса на продукцию на 30–50 %; неадекватные оценки воздействия производственных и транспортных объектов, строящихся в рамках мегапроекта, на окружающую среду; неадекватная оценка уровня финансовой устойчивости частных проектов мегапроекта. В статье особо отмечается, что правовые условия, в которых реализуются мегапроекты в нашей стране, в целом оставляют желать лучшего. В нормативно-правовые акты постоянно вносятся изменения, что подрывает стабильность реализации проектов. Весьма важной проблемой является проблема взаимодействия государства и частных инвесторов при реализации мегапроектов, что во многом обусловлено низким уровнем развития институтов в России. Также серьёзной проблемой является чрезмерная концентрация мегапроектов в сфере добычи полезных ископаемых, что консервирует сырьевую модель развития экономики и повышает риски зависимости от импорта. Несмотря на существующие риски и проблемы, реализация мегапроектов является важнейшим направлением социально-экономического развития России.

Данная статья является частью диссертационного исследования автора.

**Ключевые слова:** мегапроект; инфраструктурный проект; риски; управление рисками; государственно-частное партнерство; Россия

## Введение

В первые десятилетия XXI века в России наблюдается стабильный рост инвестиционной активности в большинстве отраслей народного хозяйства. Реализуются масштабные инфраструктурные проекты: развивается энергетика и транспорт, повышается пропускная способность и качество федеральных и региональных телекоммуникационных каналов, строятся крупные рекреационные комплексы и т. д. Многие из таких проектов относятся к категории мегапроектов, то есть комплексных долгосрочных проектов с общим объёмом инвестиций в несколько десятков миллиардов рублей. Как правило, мегапроекты предусматривают: освоение проблемных территорий, согласование интересов государства и множества хозяйствующих субъектов, применение сложных схем финансирования в рамках государственно-частного партнёрства, высокий уровень социальной, экономической и политической значимости проектов и программ, входящих в мегапроект.

Таким образом, разработка теоретических и практических проблем управления мегапроектами в российских условиях является весьма актуальной.

Цель настоящей статьи — исследовать проблемы и риски реализации мегапроектов в России.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие основные задачи:

- рассмотреть сущность мегапроектов и их роль в развитии национальной и региональной экономики;
- рассмотреть наиболее масштабные российские мегапроекты и проанализировать условия, в которых они реализуются;
- выявить наиболее значимые риски мегапроектирования в нашей стране;
- предложить рекомендации по повышению эффективности реализации мегапроектов.

Мегапроект — это совокупность взаимосвязанных инвестиционных проектов, реализуемых с общей целью, в рамках централизованного снабжения ресурсами и общих согласованных сроков [1]. Мегапроекты (в отличие от крупных финансовых инвестиционных проектов) ориентированы на развитие национальной и региональной инфраструктуры (логистической, телекоммуникационной, социальной и т. д.), повышение уровня жизни населения, решение масштабных социально-экономических задач. Как правило, в качестве общего результата мегапроекта выступает крупный инфраструктурный объект или группа объектов либо крупное достижение в сфере науки и технологий. Мегапроекты значительно влияют на развитие общества в целом, на локальные сообщества, на состояние окружающей среды, в связи с чем они находятся в центре общественного внимания. Для мегапроектов характерна высокая трудоемкость (15–20 млн чел.-часов), длительные сроки внедрения (5–7 и более лет), высокие бюджеты — более 1 млрд долл. США [2].

Мегапроект можно охарактеризовать как единую среду, в которой собираются, обрабатываются и используются большие массивы данных, действуют развитые механизмы мультипроектного управления. Для информационного обеспечения мегапроектов создаются специальные программы обмена знаниями, подготовки кадров и повышения квалификации. Их можно рассматривать как специфическую платформу для обмена знаниями, материальными и финансовыми ресурсами.

Ключевые характеристики мегапроекта: общественная значимость, активное применение инструментов взаимодействия организаций разных масштабов и форм

собственности, наличие синергетического эффекта в результате системного использования ресурсов [3].

По масштабу мегапроекты делятся на: глобальные, межгосударственные, национальные, региональные, отраслевые и межотраслевые. В большинстве случаев такие проекты инициируются на уровне руководства стран или регионов и имеют всестороннюю государственную поддержку.

Ключевые качества мегапроекта: его значимость для общества и публичность. Масштабные мегапроекты часто не только кардинально меняют инфраструктуру территории, но и ощутимо повышают качество жизни населения [4].

Основным положительным эффектом от реализации мегапроектов часто является создание инфраструктурной основы для развития агломераций, промышленных или сельскохозяйственных комплексов [5]. Можно выделить следующие специфические черты мегапроекта как объекта стратегического управления [6]:

- комплексный характер, необходимость согласовывать интересы различных государственных структур и предприятий на отраслевом и региональном уровне;
- влияние национальной и международной политической обстановки на реализацию проектных мероприятий;
- высокий уровень рисков макроокружения (нормативно-правовое регулирование, налогообложение, уровень инфляции, инвестиционный климат и т. д.);
- высокий уровень рыночных, организационных и инновационных рисков;
- конкурентная борьба рыночных субъектов, отраслей и регионов за привлечение государственного финансирования.

В процессе стратегического планирования реализации мегапроекта решаются следующие основные задачи [7]:

- формулировка целей и задач мегапроекта;
- анализ внутренней и внешней среды;
- прогнозирование базовых сценариев развития мегапроекта, оценка устойчивости проекта при различных сценариях.
- формирование ядра мегапроекта (ключевые участники и организаторы), определение зон ответственности различных участников, согласование их интересов;
- разработка стратегии и подготовка технико-экономического обоснования мегапроекта, разработка схем ресурсного обеспечения с использованием государственных и частных источников финансирования;
- разработка механизмов взаимодействия различных участников мегапроекта.

Ключевую роль в решении перечисленных задач играют государственные структуры управления на национальном и региональном уровне.

### **Методы и материалы**

Стратегия настоящего исследования состоит в том, чтобы собрать, проанализировать и интерпретировать информацию из различных источников, обращая внимание, в первую

очередь, на те нормы и процедуры, которые могут быть применены для повышения эффективности управления рисками мегапроектов в России. В качестве источников использовались нормативные акты, научная литература, статьи, интернет-публикации, отчеты о маркетинговых исследованиях, кейсы и др.

Исследование ориентировано на то, чтобы сформировать понимание ключевых вопросов мегапроектирования в условиях неопределенности, и построено преимущественно на анализе различных текстов (вторичные источники информации). Автором изучен теоретический базис мегапроектирования, с использованием которого проведен анализ текущей ситуации в сфере управления мегапроектами в России. С целью формирования наиболее полной картины исследуемой сферы экономических отношений использовался как теоретический, так и практический материал.

Методологической базой работы является системный подход. Использовались общенаучные методы: индукция и дедукция, анализ и синтез, восхождение от абстрактного к конкретному.

### Результаты и обсуждение

Россия в своей истории пережила несколько этапов масштабного инфраструктурного и промышленного развития. Последний из них проходил в советское время и характеризовался комплексным развитием территорий, индустриализацией и укрупнением аграрного производства. В последние годы государство всё чаще обращается к успешному советскому опыту, который предусматривает беспрецедентную концентрацию ресурсов, опору преимущественно на собственные силы страны и реализацию политики централизованного планирования. Крупнейшие проекты должны быть в первую очередь ориентированы не на извлечение максимальной прибыли инвесторами, а на решение наиболее важных народнохозяйственных задач и на устойчивое развитие экономики страны в долгосрочном периоде.

Под мегапроектом принято понимать масштабный комплексный проект, включающий в себя множество частных проектов и программ, тесно связанных между собой и объединенных общей целью. Многие мегапроекты являются межотраслевыми и/или международными. Отличительные признаки мегапроектов:

- высокий объём инвестиций (более 50 млрд руб.);
- высокая трудоёмкость (более 1,5 млн человеко-часов — на проектную стадию и более 15 млн человеко-часов — на стадию реализации);
- длительные сроки реализации (от 5 лет);
- значительное влияние на развитие регионов и стран, в которых реализуются мегапроекты<sup>1</sup>.

Мегапроекты в связи с их масштабностью и инновационностью трансформируют множество экономических, социальных, экологических и других факторов, воздействующих на повседневную жизнь населения и на деятельность хозяйствующих субъектов.

На текущий момент в нашей стране реализуется более 112 мегапроектов на общую сумму более 36 трлн руб. Среди них 27 проектов с общим объёмом инвестиций более

---

<sup>1</sup> Немчин А.М., Никешин С.Н., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Учебник для вузов. — СПб.: Два-Три, 2014.

7 трлн руб. реализуются с использованием механизмов государственно-частного партнёрства. Каждый государственный рубль, инвестированный в эти проекты, сопровождается вложением 4–5 рублей частных инвесторов. Таким образом, государство экономит значительные средства на развитии инфраструктуры, но при этом лишается контроля над ней.

Интенсивное развитие территорий по мегапроектной модели в России началось в 2000-е годы [8]. Однако, в связи с недостатком опыта, сложностью таких проектов и проблемами при согласовании интересов их участников, многие мегапроекты остались нереализованными, были окончательно закрыты или заморожены. Тем не менее, за прошедшие годы государство изучило и систематизировало лучшие мировые и отечественные практики, учло наиболее серьёзные ошибки и к настоящему времени внесло реализацию мегапроектов в число приоритетных направлений развития страны. Актуальность этого направления на текущий момент особенно высока в связи с санкционным давлением на нашу страну и необходимостью выстраивать независимую инфраструктуру, что напрямую связано с национальной безопасностью.

Эффективность мегапроекта, а также характер его влияния на развитие экономики территории и на качество жизни её населения зависит от многих факторов, которые необходимо учесть ещё на предпроектной стадии. Проекты такого масштаба не могут быть реализованы силами одной, даже очень крупной организации. Они требуют согласования усилий множества государственных и частных акторов. Именно руководящая и направляющая роль государства является одной из ключевых особенностей мегапроектирования. Участие государства в проекте может проявляться: в инвестировании за счёт бюджета, в создании координирующих структур мегапроекта, в политической и правовой поддержке, в реализации смежных поддерживающих инфраструктурных проектов (транспортная, складская телекоммуникационная инфраструктура и т. д.).

Рассмотрим наиболее интересные и масштабные мегапроекты, реализуемые в Российской Федерации.

К 2025 году планируется завершить семь масштабных транспортных проектов, формирующих основу новой логистической системы страны и новые точки промышленного роста. Общий объём инвестиций в эти проекты превышает 9 трлн руб., что составляет около 7 % годового ВВП России<sup>2</sup>.

Приоритетными проектами являются Транссиб и БАМ. Также чрезвычайно важными для социально-экономического развития страны являются проекты, связывающие автодорожными и железнодорожными путями различные промышленные объекты и морские порты в северо-западных и южных регионах, а также проекты развития ряда региональных аэропортов, проект развития Северного морского пути и проект строительства сети автомобильных дорог для международных перевозок.

Следует особо отметить, что помимо строительства транспортных магистралей необходимо обустраивать вспомогательную инфраструктуру. Например, в случае автодорог: автозаправочные станции, гостиничные комплексы, узлы сотовые связи, пункты автосервиса и т. д. В этом процессе принимают активное участие предприятия малого бизнеса<sup>3</sup>. Прокладка железнодорожного полотна подразумевает строительство объектов электрификации, связи и сигнализации, обустройство переездов и т. д.

---

<sup>2</sup> Транспортный каркас страны создаст реализация семи мегапроектов [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.securitymedia.ru/news\\_one\\_11017.html](https://www.securitymedia.ru/news_one_11017.html) (дата обращения: 27.06.2022).

<sup>3</sup> Путин призвал в текущих условиях форсировать темпы инфраструктурного строительства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/14803407> (дата обращения: 27.06.2022).

Реализация транспортных мегапроектов должна быть синхронизирована с реализацией смежных региональных проектов по возведению транспортной инфраструктуры.

Заслуживает особого внимания мегапроект «Трансъевразийский пояс развития» (ТЕПР), который должен внести весомый вклад в развитие транспортных связей на всем протяжении страны<sup>4</sup>.

В рамках данного мегапроекта на территории Сибири и Дальнего Востока создаются предпосылки для перехода к новому технологическому и социально-экономическому укладу. Базовой предпосылкой перехода к такому укладу является формирование объединённой инфраструктуры, охватывающей такие области, как электроэнергетика, нефтегазовый комплекс, связь, автомобильный, железнодорожный и трубопроводный транспорт. Проект предусматривает строительство множества производственных объектов и развитие новых промышленных отраслей, а также строительство новых населённых пунктов. Географически объекты располагаются вдоль Транссиба и БАМа.

Также следует упомянуть мегапроект «Русский ковчег», предполагающий комплексное развитие территорий в бассейнах рек Ангара и Енисей. Будут построены десятки новых предприятий и населённых пунктов. В настоящее время проект находится на стадии предварительной проработки.

Мегапроект «Русский ковчег» состоит из нескольких так называемых манёвров. «Демографический манёвр» — увеличение численности населения в Сибири. «Научно-промышленный манёвр» — реализация инновационных проектов и освоение месторождений полезных ископаемых. В рамках «транспортного маневра» формируется сеть внутренних и международных транспортных путей. И в рамках «экологического маневра» в Сибирском федеральном округе формируются безуглеродные зоны и развивается зелёная энергетика<sup>5</sup>.

В 2018 году началась реализация одного из крупнейших мегапроектов в стране — Северного широтного хода. Суммарный объём инвестиций составляет 236 млрд руб.<sup>6</sup> Финансирование осуществляется по модели государственно-частного партнерства. С помощью этой модели частные инвесторы получают возможность укрепить свое влияние в тех областях, которые традиционно считаются прерогативой государства, в частности в области развития инфраструктуры. Например, аэропорт в Новом Уренгое в ближайшие десятилетия будет принадлежать частной компании.

В том же 2018 году были запущены вторая и третья линии производственного комплекса «Ямал СПГ». В результате предприятие вышло на полную мощность 16,5 млн тонн сжиженного природного газа. В результате Российская Федерация стала одним из ключевых мировых игроков на рынке СПГ. В настоящее время ведутся интенсивные подготовительные работы по другому аналогичному мегапроекту — строительству крупного предприятия «Арктик СПГ-2». Первую продукцию предприятие должно выпустить в 2023 году. Следует отметить, что оба перечисленных мегапроекта окажут положительное влияние на развитие Севморпути. На текущий момент по этой транспортной артерии перевозится более 24 млн тонн СПГ в год. К 2024 году данный показатель будет увеличен до 80 млн тонн. Реализация этих

---

<sup>4</sup> Мегапроекты — один из алгоритмов развития России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://expert.ru/northwest/2014/21/megaproektyi---odin-iz-algoritmov-razvitiya-rossii/> (дата обращения: 27.06.2022).

<sup>5</sup> Учёные разработали мегапроект для Сибири. Он изменит Россию и весь мир? — ИА REGNUM [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://regnum.ru/news/innovatio/3341083.html> (дата обращения: 27.06.2022).

<sup>6</sup> Итоги года. Новые мегапроекты ТЭКа станут драйвером экономики России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://yamal-media.ru/news/34712> (дата обращения: 27.06.2022).

мегапроектов является для российского правительства одним из приоритетных направлений освоения Арктического региона.

Роль мегапроектов в развитии народного хозяйства России сложно переоценить. Их реализация связана с весомым синергетическим эффектом. При этом частные инвесторы получают прямой экономический эффект в виде прибыли, а также косвенный эффект за счёт повышения деловой репутации. Государство получает эффект в виде социально-экономического развития территорий. Социальный эффект проявляется в повышении качества жизни населения, улучшения демографических показателей, повышения политической стабильности. Он достигается за счёт развития инфраструктуры, строительства жилья и социально-значимых объектов (детских садов, школ, больниц, магазинов, рекреационных объектов и т. д.). Экономический эффект возникает, прежде всего, вследствие развития производства и повышения уровня занятости населения. Увеличивается налоговая база, растут бюджетные доходы.

Как указывалось ранее, мегапроекты носят долгосрочный характер и являются крайне сложными с точки зрения согласования различных интересов, а также с организационной и технологической точки зрения. Сложность мегапроектов обуславливает их специфические риски, которые можно разделить на следующие категории:

- **финансовые:** связаны с поиском оптимальных схем финансирования мегапроекта, нестабильностью валютных курсов, колебаниями ставок по кредитам и займам, превышением фактических затрат над плановыми;
- **технические:** ошибки при проектировании (игнорирование специфических климатических или геологических особенностей территории, нарушение экологических нормативов), нарушение процедур рекультивации земель, сдвиг сроков выполнения отдельных этапов мегапроекта, нарушение существующих норм при проведении строительно-монтажных работ, сбои в процессах материально-технического снабжения объектов;
- **экологические:** нанесение вреда окружающей среде в результате нарушения природоохранных норм;
- **географические:** ошибки при оценке климатических условий в регионе реализации мегапроекта;
- **маркетинговые:** ошибки при прогнозировании спроса и уровня конкуренции;
- **макроэкономические и внешнеполитические:** кризисные явления в экономике, охлаждение международных отношений, протекционистские меры, санкции и т. д.;
- **инженерные:** низкий уровень квалификации проектировщиков, отсутствие универсальных технологических норм, отклонение от международных стандартов;
- **правовые:** частые изменения законодательных норм, принятие нормативных актов, отрицательно влияющих на реализацию мегапроекта;
- **юридические:** нарушение правовых норм участниками проекта [9].

К числу основных факторов, усугубляющих риски мегапроекта, можно отнести:

- ошибки в прогнозных оценках на предпроектной стадии, сложность согласования мнений множества экспертов;

- производственные конфликты и противоречия между руководителями и специалистами;
- нарушение установленных требований к реализации различных бизнес-процессов, нарушение принципов прозрачности управления, отход от принятой и проверенной на практике методологии;
- нерациональное распределение рисков между отдельными проектами мегапроекта;
- неблагоприятный психологический климат в среде управленцев мегапроекта;
- нерациональное распределение полномочий и ответственности менеджеров в сфере управления рисками [10].

Проведенный автором анализ показал, что наиболее распространёнными проблемами реализации мегапроектов в российской практике являются:

- превышение фактических затрат над плановыми в полтора-два раза, а в некоторых случаях и более;
- завышение оценки спроса на продукцию на 30–50 %;
- неадекватные оценки воздействия производственных и транспортных объектов, строящихся в рамках мегапроекта, на окружающую среду;
- неадекватная оценка уровня финансовой устойчивости частных проектов мегапроекта.

Особо следует отметить, что правовые условия, в которых реализуются мегапроекты в нашей стране, в целом оставляют желать лучшего. В нормативно-правовые акты постоянно вносятся изменения, что подрывает стабильность реализации проектов. В частности, меняются процедуры финансирования инвестиций, процедуры разрешения хозяйственных споров, меняется правовой режим функционирования государственных корпораций, вносятся изменения в процедуры государственно-частного партнёрства и т. д.

Нормативная база в сфере хозяйственного права является несогласованной, содержит множество противоречий и в целом пока не является благоприятной для реализации масштабных инвестиционных проектов с применением механизмов государственно-частного партнёрства. Если брать ключевые нормативные акты в этой сфере по отдельности: Бюджетный кодекс, Градостроительный кодекс, Земельный кодекс и т. д., то они являются уже достаточной степени проработанными и гармоничными. Однако, противоречия появляются чаще всего «на стыке» различных нормативных документов.

Весьма важной проблемой является проблема взаимодействия государства и частных инвесторов при реализации мегапроектов. Следует отметить, что совершенствование механизмов государственно-частного партнёрства является актуальным вопросом практически для всех развитых стран. Для России этот вопрос является особенно сложным, учитывая низкий уровень развития институтов.

Также серьёзной проблемой является чрезмерная концентрация мегапроектов в сфере добычи полезных ископаемых, что консервирует сырьевую модель развития экономики и повышает риски зависимости от импорта. Среди реализуемых мегапроектов по объёмам инвестиций лидируют: нефтегазовый сектор, добыча горнорудного сырья, транспортная инфраструктура. Необходимо диверсифицировать капиталовложения и уделять больше внимания развитию отраслей, связанных с производством продукции высоких переделов и направленных на повышение уровня генерации добавленной стоимости внутри страны. Прежде



всего, речь идёт о нефте- и газохимии, а также о деревообрабатывающей промышленности. Особый акцент следует сделать на высокотехнологичных отраслях, таких, как производство полупроводниковой продукции и отрасль информационных технологий.

Что касается административно-управленческих рисков мегапроектов, то в большинстве случаев (и это касается как зарубежной, так и российской практики) неэффективность реализации крупнейших инфраструктурных проектов связана с ошибками в формировании их управленческой структуры. В нашей стране эта проблема проявляется достаточно остро ввиду недостатка соответствующего управленческого опыта.

Сложнейшая управленческая проблема — наличие множества ответственных сотрудников в государственных структурах и несогласованность их действий. В качестве примера можно привести мегапроект «Комплексное развитие Южной Якутии», который курируют два управленца из Минэкономразвития, четыре отраслевых ответственных руководителя, а также несколько координаторов из Правительства Республики Саха (Якутия).

### Заключение

Несмотря на существующие риски и проблемы, реализация мегапроектов является важнейшим направлением социально-экономического развития России. В течение последних трёх десятилетий страна испытывает дефицит инвестиций в основные фонды. Медленно развивается транспортная и промышленная инфраструктура. В связи с внешнеполитической напряжённостью, государство не может полагаться на зарубежные инвестиции и должно активно вкладывать бюджетные средства в инфраструктурные проекты. Должен быть сформирован единый народнохозяйственный комплекс, что подразумевает использование эффективных механизмов централизованного планирования. При этом отдельным федеральным округам должно быть уделено максимальное внимание (в частности, Дальневосточному и Южному).

Россия реализует свои крупнейшие проекты в условиях мирового экономического кризиса, жёсткого противостояния со странами Запада, неопределённости на энергетических рынках. В таких условиях наша страна вынуждена переориентировать свои материальные и финансовые потоки на страны Азии, Латинской Америки и Африки. Эти макрорегионы являются очень привлекательными как с точки зрения экономического потенциала, так и с точки зрения большей надёжности и предсказуемости при установлении и развитии долгосрочных партнёрских отношений.

Основные задачи реализации мегапроектов в России на ближайшую перспективу: обеспечение независимости и экономической безопасности страны, модернизация экономики и формирование базы для перехода к новому технологическому укладу. Необходимо создать единую инфраструктурную систему страны, основными компонентами которой являются: транспортная, телекоммуникационная, промышленная и энергетическая инфраструктура. Системный подход и использование передового зарубежного и отечественного опыта помогут восстановить утраченные хозяйственные связи между различными отраслями, поднять уровень социально-экономического развития отстающих регионов, повысить эффективность контроля государства над экономическим пространством страны. В итоге должно быть создана база для новой индустриализации экономики.

Следует использовать ведомственно-отраслевой подход к развитию народного хозяйства. Приоритет должен быть отдан межотраслевым мегапроектам инфраструктурной направленности. При этом необходимо комплексно прорабатывать долгосрочные планы не только по строительству инфраструктурных объектов, но и по их использованию.

В настоящее время в нашей стране не существует единой государственной структуры, координирующей работу по реализации мегапроектов. Целесообразно рассмотреть возможность создания такой структуры и включения в неё наиболее квалифицированных управленцев, аналитиков и прогнозистов из различных министерств и ведомств, а также из предпринимательских структур. Привлекаемые специалисты должны иметь большой опыт в сфере управления крупными межотраслевыми проектами.

На уровне отдельных мегапроектов для минимизации рисков следует формировать системы регулярного мониторинга внешней и внутренней среды, создавать структуры, позволяющие наладить эффективное взаимодействие государственных структур и частных инвесторов. Такой подход позволит по максимуму использовать потенциал мегапроектов для развития народнохозяйственного комплекса страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Пляскина Н.И., Харитонов В.Н. Стратегическое планирование межотраслевых ресурсных мегапроектов: методология и инструментарий // Проблемы прогнозирования. 2019. № 2. С. 15–27.
2. Киченко И.А. Проблемы и риски реализации мегапроектов в России // Теоретическая и прикладная экономика, № 11, 2019, С. 17–21.
3. Жуков А.Н. Возможности и ограничения территориального мегапроектирования в современной России / А.Н. Жуков // Региональная экономика: теория и практика. — 2012. — № 41. — С. 33–39.
4. Митрофанова И.В., Жуков А.Н. Мегапроекты в системе стратегического территориального менеджмента современной России // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2020. № 3. С. 147–153.
5. Митрофанова И.В. Территориальный мегапроект как инновационный формат разработки стратегии федерального округа / И.В. Митрофанова, А.Н. Жуков // Посткризисные очертания инновационных процессов: материалы Десятых Друкеровских чтений / под ред. Р.М. Нижегородцева. — М. — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2017. — С. 385–387.
6. Пушкарёв А.О. Реализация мегапроектов в рамках стратегического развития российских арктических территорий: проблемы и риски // Актуальные проблемы экономики и права, № 1, 2022, С. 31–36.
7. Волошина А.Ю. Реализация мегапроектов как фактор ускорения регионального развития // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3. Экономика. Экология. 2018. № 2. С. 15–20.
8. Орлов А.К. Особенности инвестиционной оценки девелоперских мегапроектов с участием государства // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5–1(58–1). С. 892–895.
9. Орлов А.К. Организационно-экономические аспекты реализации инвестиционно-строительных мегапроектов // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6–3 (59–3). С. 545–548.
10. Фливиборг Б. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций / Бент Фливиборг, Нильс Брузелиус, Вернер Ротенгаттер; Пер. с англ. — М.: ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014. — 288, с. 14–15.

**Dobryakhina Olesya Pavlovna**

Polar State University named after N.M. Fedorovsky, Norilsk, Russia

E-mail: [dobryakhina@gmail.com](mailto:dobryakhina@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8760-8315>

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1152255](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1152255)

## Problems and risks of implementing megaprojects in Russia

**Abstract.** The article is devoted to the issues of risk management in the implementation of megaprojects in Russian conditions. The essence of megaprojects and their role in the development of the national and regional economy are considered, the most large-scale Russian megaprojects are considered and the conditions in which they are implemented are analyzed. The most significant risks of megaproject in Russia have been identified. Recommendations for improving the efficiency of the implementation of megaprojects are proposed.

**Keywords:** megaproject; infrastructure project; risk; risk management; public-private partnership; Russia