

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОНТРОЛЬ РЕСУРСОВ

УДК 336.13.051

JEL Z23

DOI 10.26425/3034-6916-2025-1-4-83-91

Получено: 13.10.2025

Доработано: 15.12.2025

Принято: 22.12.2025

Ключевые факторы и проблемные аспекты финансирования и достижения показателей национальных проектов



**Махалин Виктор
Николаевич**

Канд. экон. наук, доц. каф.
управления проектом
ORCID: 0000-0001-5294-5856
e-mail: mahalinviktor@mail.ru
Государственный университет
управления, г. Москва, Россия



**Махалина Оксана
Михайловна**

Д-р экон. наук, проф. каф.
финансов и кредита
ORCID: 0000-0002-1234-8499
e-mail: moxanam@mail.ru
Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: бюджеты бюджетной системы, виды и источники финансирования, качество разработки национальных проектов, национальные проекты, финансирование национальных проектов

Цитирование: Махалин В.Н., Махалина О.М. Ключевые факторы и проблемные аспекты финансирования и достижения показателей национальных проектов // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 4. С. 83-91

Аннотация

Национальные проекты с самого начала своего использования в качестве одного из инструментов бюджетной политики по достижению целей социально-экономического развития наряду с запланированной результативностью потребовали привлечения и выделения значительных бюджетных ресурсов и изменения подходов к системе государственного управления в области бюджетной политики. Рассмотрены недостатки, проявившиеся в процессе функционирования механизма отбора инструментов финансового обеспечения реализации национальных проектов за счет как средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, так и внебюджетных источников еще на этапе их разработки. Выполнен анализ факторов, обуславливающих процесс выбора и алгоритма применения источников финансирования. Данный анализ показал, что качество проработки национального проекта на первоначальном этапе разработки определяет объемы выделяемого финансирования, что позволяет устанавливать более масштабные и, следовательно, более реальные и достижимые подцели в рамках национальных целей развития. Изучена эволюция нормативно-правовой основы, устанавливающей критерии выбора подходов к определению альтернатив и источников финансирования. Определены факторы повышения эффективности финансового обеспечения национальных проектов (программ) в ближайшей перспективе. Сформулированы выводы и рекомендации по повышению качества разработки и планирования национальных проектов, касающиеся определения источников и объемов их финансового обеспечения.



Key factors and challenges in financing and achieving national projects indicators



Viktor N. Makhalin

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
at the Project Management
Department
ORCID: 0000-0001-5294-5856
e-mail: mahalinviktor@mail.ru
State University of Management,
Moscow, Russia



Oksana M. Makhalina

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Finance
and Credit Department
ORCID: 0000-0002-1234-8499
e-mail: moxanam@mail.ru
State University of Management,
Moscow, Russia

Keywords: budget system budgets, types and sources of financing, quality of national projects development, national projects, national projects financing

For citation: Makhalin V.N., Makhalina O.M. (2025) Key factors and challenges in financing and achieving national projects indicators. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 4, pp. 83-91.

Abstract

From the very beginning of its use as one of the budgetary policy instruments to achieve the social and economic development goals, national projects, along with their planned effectiveness, required the attraction and allocation of significant budgetary resources and a change in approaches to the public administration system in the budgetary policy. The disadvantages that have manifested themselves in the process of functioning of the mechanism for selecting financial support instruments for national projects implementation at the expense of both the Russian budgetary system budgets and extra-budgetary sources at the stage of their development have been considered. The analysis of the factors determining the process of choosing and applying the algorithm of financing sources has been carried out. This analysis has shown that the quality of the study of a national project at the initial stage of development determines the amount of funding allocated, which makes it possible to establish larger-scale and, consequently, more realistic and achievable sub-goals within the framework of national development goals. The evolution of the regulatory framework that establishes criteria for choosing approaches to determining alternatives and sources of financing has been studied. The factors of increasing the effectiveness of financial support for national projects (programs) in the near future have been identified. Conclusions and recommendations on improving the quality of developing and planning national projects have been formulated, concerning the identification of sources and amounts of their financial support.



ВВЕДЕНИЕ

В начале 2000-х гг. в результате изменения внешней экономической конъюнктуры в российской экономике появились дополнительные финансовые ресурсы, но общая низкая эффективность в системе государственного управления вызывала сомнения в конечной эффективности и результативности расходования средств, поэтому Президентом Российской Федерации (далее – РФ, Россия) был озвучен новый подход в социальном планировании расходов. Было предложено осуществлять деятельность в условиях целевого и приоритетного расходования бюджетных ресурсов в рамках реализации общероссийских мероприятий, в последующем объединенных общим термином «национальные проекты», – «Современное здравоохранение», «Качественное образование», «Доступное жилье» и «Эффективное сельское хозяйство», – с определением ответственных лиц в виде глав профильных ведомств: Министерства финансов РФ, Министерства сельского хозяйства РФ, Министерства здравоохранения и социального развития РФ (упразднено в 2012 г.), Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства регионального развития РФ (упразднено в 2014 г.). Документы представляли собой согласованные программы действий органов государственного управления при реализации мероприятий, направленных на достижение стратегических целей социально-экономического развития страны¹.

С момента опубликования указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» Россия вступила в период своего развития, обусловленный новыми подходами к разработке программных документов промышленного и социально-экономического развития на основе установленных ключевых приоритетов развития и их достижения в рамках реализации национальных проектов². Благодаря применению проектной методологии, эффективность которой была апробирована еще в период восстановления страны после гражданской войны, иностранной интервенции (программа новой экономической политики), промышленного перевооружения и модернизации в годы первых пятилеток и которая помогла достичь рациональности расхода всех видов используемых ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и др.), национальные проекты (государственные программы и т.д.) стали выступать инструментом решения масштабных проблем и задач, стоящих перед государством [Кравцова, 2023]. Эффективность проектного подхода стала определяющим фактором при выборе методов расходования дополнительных финансовых ресурсов в целях стимулирования экономического развития в отличие от существующего предыдущего мирового опыта, когда выделение средств осуществлялось исключительно через государственные инструменты: государственные инвестиционные программы либо грантовое финансирование (Китай, Европейский союз, Соединенные Штаты Америки). Оценки

достигнутых результатов этой деятельности до сих пор вызывают споры и разночтения.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросам обеспечения качества подготовки, разработки и планирования национальных проектов в периодических экономических и научных изданиях уделяется значительное внимание, активно обсуждаются различные мнения и подходы к их решению с учетом полученных результатов. На наш взгляд, базовые подходы к решению проблем социально-экономического развития на проектной основе были сформулированы в работах академика Российской академии наук В.В. Ивантера. Свое дальнейшее развитие и обоснование эти вопросы, а также проблемы развития проектного управления получили в различных разноплановых исследованиях В.И. Суслова, О.Ф. Шахова, Н.В. Мироненко, Н.В. Хавановой [Бондарева, 2019]. Другие авторы обращают свое внимание на отработку и соблюдение мониторинговых процедур (С.А. Борисов, Н.С. Семенова), некоторые исследователи концентрируются на статистических методах и факторном анализе (М.Д. Изгияева, С.В. Ильченко, А.В. Зозуля, П.В. Зозуля, Т.Н. Еремина), а за применение комплексного подхода к оценке качества разработки национальных проектов выступают А.Г. Бадалова, И.А. Кириченко, А.В. Олейник [Бадалова, 2024].

В работах В.В. Зундэ, А.И. Морозовой и Е.Е. Мезенцевой аргументируется мнение о том, что для повышения эффективности государственного управления требуется обязательность проведения анализа результатов исполнения национальных проектов. Вопросы финансового обеспечения национальных проектов, подробно освещаются в работах М.А. Абрамовой, С.Е. Дубовой, Б.Б. Рубцова и М.Л. Седовой. Авторы рассматривают различные подходы к роли и функциям национальных проектов: показано, что своевременное достижение показателей национальных проектов напрямую зависит от полноты их финансовой обеспеченности и национальные проекты могут выступать в качестве инструментов управления общественными (публичными) финансами в силу открытости финансовой информации о бюджетном процессе [Кравцова, 2023].

Отдельно можно и важно отметить, что авторы ряда публикаций констатируют отсутствие нормативно-методического обоснования оценки эффективности использования бюджетных средств, выделяемых на национальные проекты (М.И. Куделич, Т.Н. Маршова, С.А. Борисов и др.).

Анализ содержания этих и подобных научных публикаций показал, что методические подходы к оценке эффективности национальных проектов предполагают выполнение контрольных мероприятий исключительно либо по их окончании, либо по подведении промежуточных результатов (ежегодно). В связи с этим на первый план выступает именно контроль качества подготовки

документов национального проекта на этапе его планирования и разработки, включая подготовку и применение правоустанавливающих документов, например, методик Федеральной службы государственной статистики по расчету различных показателей и терминологического содержания терминов [Бондарева, 2019; Смирнов, 2024].

В качестве примера можно рассмотреть результаты реализации национального проекта (программы) «Производительность труда», где отмечается желание органов государственного управления избежать объективной оценки результатов национального проекта, на что указывает удаление ряда показателей («Количество высокопроизводительных рабочих мест во внебюджетном секторе экономики» и «Производительность труда в базовых несырьевых отраслях экономики»), предназначенных для оценки эффективности деятельности должностных лиц [Смирнов, 2024]. Несмотря на важность и необходимость выполнения подобной оценки, не говоря уже о комплексном методическом подходе, алгоритм ее практической реализации и методологическое обеспечение также не в полной мере конкретизируют процесс разработки документов проекта и, как следствие, финансового обеспечения [Бадалова, 2024].

Статья призвана описать результаты исследования проблем, возникающих при разработке национальных проектов на первоначальном этапе (инициации) и оказывающих влияние на точность, корректность и полноту их последующего финансового обеспечения, а также предложить возможные варианты их преодоления или избежания (оценку рисков).

В процессе написания работы авторами использовалась комбинация теоретических методов (анализа, сравнения и прогнозирования), что дало возможность рассмотреть процессы формирования и планирования, определения источников и выбора финансовых инструментов для обеспечения финансирования национальных проектов на первоначальном этапе, а также определить корреляцию и взаимозависимости между факторами.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Переход на новую модель управления стал возможен благодаря росту доходов федерального бюджета, обусловленных благоприятной экономической ситуацией, что позволило государству отобюджетировать и выделить из бюджетной системы значительные финансовые ресурсы на обеспечение финансирования реализации целевых проектов. Поскольку проектный подход требует эффективного операционного контроля, необходимость финансового обеспечения и своевременного финансирования национальных проектов (доведения средств) потребовала изменений в системе управления и бюджетном процессе. С учетом масштабности поставленных задач, сформулированных целей проектов и планируемых необходимых объемов финансирования предстояло решать задачи и проблемы по привлечению дополнительных

внебюджетных источников финансирования. Объем участия государства должен был способствовать росту интереса предпринимательских структур по участию в проектах благодаря тому, что национальные проекты, обозначили и наметили переход к политике формирования экономики предложения в новой модели экономического развития страны [Прохоров, 2023]. При этом при формировании целей национальных проектов обязательной составляющей выступает принцип соблюдения территориальной связанности страны, то есть национальные проекты обеспечивают исполнение стратегии пространственного развития посредством развития транспортной инфраструктуры и связи [Волоцков, 2024].

Практические результаты реализации первых федеральных целевых программ (ФЦП) и первых национальных проектов оказались в разной степени успешными, хотя процесс их реализации и управления Правительством РФ был принят на особый контроль (было принято Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») и деятельность органов государственного управления сразу стала осуществляться на принципах проектного управления, предполагающих управление проектом на всех этапах его жизненного цикла³. Появился ряд проблем, наиболее существенными из которых стали:

- системные управленческие проблемы, связанные с недостаточной подготовкой кадров и обеспечением эффективности взаимодействия органов государственной власти, общества и предпринимательских структур, что требует применения «ручного управления», а также обеспечения мониторинга их деятельности при реализации национальных проектов;
- проблемы финансирования национальных проектов, проявившиеся в планировании при определении источников и распределении финансовых средств, ритмичности выделения ресурсов, обеспечении прозрачности и эффективности расходования выделяемых ресурсов [Ильченко, 2021];
- пробелы в нормативно-правовой базе и отсутствие единых подходов и методических разработок: по разработке и планированию национальных проектов, в области выбора показателей оценки предполагаемых эффектов от реализации мероприятий, к учету региональных особенностей экономического развития и их возможностей по финансовому обеспечению проектов, что привело в результате к низкому качеству планирования при определении и выборе показателей.

Целеполагание не обеспечивало необходимого положительного комплексного эффекта и носило фрагментарный, ведомственный характер с учетом того, что формирование национальных проектов осуществлялось на понимании того, что получаемые социально-экономические и в большей степени социальные эффекты должны превышать ресурсные затраты, и, соответственно, финансированием обеспечивались все национальные проекты без учета связанности результатов. Кроме того, введенные

западные рестрикции также оказали существенное влияние как на экономику, так и на процесс реализации национальных проектов и потребовали корректировки нормативной базы, что выразилось в принятии постановления Правительства РФ от 9 апреля 2022 г. № 628, скорректировавшем деятельность органов государственного и муниципального управления в части подходов к управлению процессами разработки, реализации и внесению изменений в национальные проекты⁴.

В 2025 г. начался новый этап в развитии страны в виде реализации 20 новых проектов, таких как «Семья», «Продолжительная и активная жизнь», «Новые технологии сбережения здоровья», «Эффективная и конкурентная экономика», «Средства производства и автоматизации», «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», «Технологическое обеспечение биоэкономики», рассчитанных на период до 2030 г.⁵. Достижение их целей предполагает качественные изменения в жизни граждан и повышение технологического уровня промышленности⁶. Необходима работа по дальнейшему совершенствованию механизма управления планированием и разработкой национальных проектов, поскольку фактор обеспечения качества и подготовки национальных проектов влияет на повышение показателей эффективности бюджетных расходов и положительные тенденции в изменениях в социально-экономической сфере.

Дальнейшие исследования авторов будут направлены на выявление и рассмотрение проблемных вопросов обеспечения качества финансирования проектов на этапе их разработки. Такими, по нашему мнению, являются:

- методические обоснования процесса, критериев и показателей расчета общей стоимости национального проекта на основе его качественной разработки, определяющей целевые показатели и расчеты объемов финансового обеспечения национальных проектов;
- сбор информации и планирование источников финансового обеспечения национальных проектов, их структуры и финансовых инструментов;
- проблемы государственного управления, выражающиеся в недостатке или отсутствии требуемых компетенций и заинтересованности госслужащих или чиновников, низкая степень ответственности, коррумпированность.

Итоговая стоимость национального проекта зависит от многих факторов, и важнейшим из них, как уже отмечалось, является качество разработки проекта, которое оценивается по критериям, позволяющим охарактеризовать постановку задач и установление показателей эффективности системы контроля. Формализованные показатели помогают установить степень соответствия качества разработки национального проекта требованиям нормативно-правовых документов и методических указаний, а также то, насколько запланированные элементы проекта при предусматриваемом уровне финансового обеспечения достаточны для его успешной реализации. В результате расчет и определение общего объема требуемого финансового обеспечения национального

проекта осуществляются более качественно и достоверно, и проект переходит в категорию с высокой степенью реализуемости.

В настоящее время целевые показатели национальных проектов разрабатываются в соответствии с Методическими указаниями, утвержденными Правительством РФ. В Методических указаниях сформулированы основные требования и правила, с учетом которых осуществляется разработка национальных проектов⁷:

- разрабатываемые цели и показатели проектов должны быть направлены на достижение стратегических целей;
- планы мероприятий должны быть направлены на решение задач по достижению заданных результатов (они разрабатываются на три года – очередной финансовый год и плановый период), оценка результатов осуществляется по степени достижения, соответствующих им контрольных точек;
- в планы мероприятий включаются мероприятия, учитывающие потребности инвалидов и социально незащищенных групп населения;
- планы мероприятий подлежат ежегодному уточнению с учетом утвержденных параметров финансового обеспечения.

Финансовое обеспечение национальных проектов имеет достаточно сложную структуру и осуществляется в преобладающем объеме за счет средств бюджетов бюджетной системы РФ, частично – за счет средств государственных компаний, а также за счет средств внебюджетных источников (средства хозяйствующих субъектов, негосударственные фонды). Общие требования к системе финансового обеспечения национальных проектов за счет средств федерального бюджета были заложены в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204, отражены в Методических указаниях по разработке национальных проектов (программ), утвержденных Правительством РФ и Советом при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам^{2,6}. Они получили свое дальнейшее развитие в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 и были конкретизированы в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 уже в виде сформулированных «Национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.», а также в выработке и установлении целевых показателей и задач для каждой национальной цели с увязкой результатов реализации национальных проектов с комплексным развитием необходимой инфраструктуры в стране^{7,8}.

Предложенные подходы призваны максимально минимизировать основные бюджетные риски в виде ошибок в предварительных расчетах и обосновании расходов, состояния экономики, ритмичности или недостаточности финансирования, которые способны оказывать значительное негативное воздействие непосредственно как на процессы разработки, планирования и определения объема финансового обеспечения национального проекта, так и на процесс его реализации, достижение целей

и требуемого качества результатов и его конечную эффективность [Верещагина, 2025]. Опыт практической реализации и определения финансового обеспечения и процесса финансирования национальных проектов также оказывает влияние на изменение подходов к выделению финансовых ресурсов и процессу финансирования: постепенно вносятся системные изменения в методологическое (методология бюджетирования) и нормативно-правовое обеспечение регулирования финансового обеспечения исполнения национальных проектов, осуществляется переход к бюджетированию, ориентированному на результат (БОР), что также должно быть обеспечено построением эффективной системой государственного и финансового (бюджетного) управления [Шевелько, 2022]. Дополнительно можно отметить тот факт, что практика соблюдения графиков выделения финансового обеспечения для реализации национальных проектов оказывает существенное положительное влияние на бюджетную и финансовую дисциплину, ритмичность исполнения расходов бюджетов бюджетной системы РФ.

В качестве нерешенной до конца и обсуждаемой в настоящем исследовании проблемы можно отметить существующие трудности с получением достоверных материалов и информации, касающейся подходов к расчету затрат по национальным проектам, осуществляемых на первоначальном этапе его планирования и разработки [Левитская, 2023]. Ввиду отсутствия полной информации невозможно выделить показатели, предназначенные для сопоставления результатов и повышения эффективности государственного управления «инструментами, способствующими регулированию и налаживанию управленческих, финансовых, технологических и иных процессов» [Иванов, 2022, с. 69]. Если раскрывать существующие информационные проблемы и констатировать связь исполнения и финансирования национальных проектов с реализацией бюджетной политики в области бюджетных расходов, то необходимо постоянно обеспечивать оценку качества управления расходами бюджета. Чтобы попытаться обеспечить повышение прозрачности управления расходами федерального бюджета, потребуется изменение степени раскрытия информации о несекретных статьях расходов бюджета, что может быть реализовано посредством раскрытия большего объема информации о расходной части бюджета в части формирования источников финансирования и направлений расходования средств при реализации национальных проектов [Балынин, 2024].

Развитие методического обеспечения процесса разработки национальных проектов построено на соблюдении принципа преемственности, то есть учета в бюджетном планировании показателей, ранее достигнутых по результатам реализации национальных проектов и исторических данных [Куделич, 2019]. Отдельного внимания заслуживают формулировки Указа Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 (п. 9, абз. д, е) об обязательном выделении бюджетных ассигнований на финансирование

национальных проектов на очередной финансовый год и плановый период и перенаправление (направление) дополнительно полученных доходов федерального бюджета на реализацию национальных целей в приоритетном порядке⁸. Формулировка «в приоритетном порядке» как нормативно закреплённое понятие или термин отсутствует в Бюджетном кодексе РФ (ч. 1, гл. 6, Р. III), что может вызывать вопросы к юридической «чистоте» [Куделич, 2019]⁹. Однако к рассматриваемому нами вопросу этот юридический нюанс не имеет отношения.

Виды финансового обеспечения национальных проектов представлены формализованными инструментами: межбюджетными трансфертами, субсидиями и т.д. Основным инструментом финансирования национальных проектов выступает прямое финансирование на основе расходных обязательств федерального бюджета [Куделич, 2019]. Если на федеральном уровне проблемы с финансированием национальных проектов не так значимы, то их реализация на региональном уровне при отсутствии адекватной методики установления значений целевых показателей, учитывающих региональную специфику, приводит только к их несоблюдению.

Естественным ограничением объемов выделяемых бюджетных ресурсов выступает доходная часть бюджета. Финансовое обеспечение национальных проектов имеет прогнозный характер (в рамках бюджетного планирования), хотя использование бюджетных механизмов позволяет осуществлять внутреннее перераспределение средств (межбюджетные трансферты, использование дополнительных доходов бюджета и т.д.). Наряду с этим всегда существует вероятность изменения, снижения доходов бюджета, и тогда встанет вопрос о перераспределении имеющихся финансовых ресурсов (как это было в период пандемии COVID-19) либо обеспечении доходной части бюджета и сохранении объемов финансирования национальных проектов непопулярными методами вроде недавнего введения налоговых изменений.

Дальнейшие сложности и проблемы с финансовым обеспечением национальных проектов связаны с относительно большим количеством различных и разноуровневых показателей, которые определяют достижение целей национальных проектов и которые теоретически должны развиваться показателями, характеризующими цели, установленные в федеральных проектах, но оказывающимися не всегда совпадающими и некорректно сформулированными. Количество, как известно, не всегда переходит в качество – избыточность и многоуровневость показателей и целей снижают качество бюджетного процесса [Шевельков, 2022]. Кроме того, при первоначальном планировании и разработке проекта отмечаются факты формирования априори увеличенных показателей, что в дальнейшем может приводить к ряду проблем с определением и выделением необходимого объема финансирования, недофинансированием, неосвоением выделенных объемов, недостижением заявленных показателей, из-за чего проект в итоге оказывается невыполненным или неуспешным.

Со стороны внебюджетных источников ограничения возникают только в рамках их организационных и хозяйственных возможностей по привлечению дополнительных ресурсов с использованием различных долговых форм финансирования и применения механизмов долевого финансирования вплоть до рискованных (венчурное финансирование, лизинг, форфейтинг, франчайзинг и др.). В успешной реализации национальных проектов значимую роль начинает играть участие частных предпринимательских структур, приобретает важное значение использование инструментов к их мотивации и деятельному участию, что должно обеспечиваться инвестиционной привлекательностью национальных проектов.

Качество планирования и проработки национального проекта на начальном этапе с учетом особенностей, предполагающих применение финансовых инструментов, влияет на итоговую эффективность проектов, а с учетом объемов выделяемого финансирования (до 2030 г. предполагается выделение общего объема финансирования национальных проектов в размере 53,44 трлн руб., из которых 76,25 % – средства федерального бюджета (40,75 трлн руб.), а 23,75 % – внебюджетные средства (12,69 трлн руб.)). Эффективность использования каждого бюджетного рубля напрямую влияет на изменение социально-экономической ситуации, затрагивает практически каждого жителя страны, а также наглядно иллюстрирует эффективность руководителей министерств и ведомств, поэтому по обращению Президента РФ к Счетной палате РФ, артикулированному на заседании Совета по стратегическому развитию и нацпроектам, запланировано 113 проверочных мероприятий^{5,10}.

По поручению Президента РФ в 2024 г. Счетная палата РФ проводила проверку эффективности расходования средств ряда национальных проектов за период с 2019 г. по 2024 г. При проверке исполнения национального проекта «Безопасные качественные дороги» размер выявленных нарушений составил более 9 млрд руб., из которых прямые государственные потери – 2,4 млрд руб.^{5,10}. При этом было отмечено низкое качество управления проектами, поскольку низкое качество и неэффективность финансового управления находят свое отражение в существенном несоблюдении сроков исполнения проекта и его стагнации либо в ухудшении качества полученных результатов [Верещагина, 2025]. Кроме того, по итогам проверок органам государственного управления и Счетной палаты РФ было направлено 605 рекомендаций, 406 из них было выполнено⁸.

Отдельного внимания и рассмотрения заслуживает проблема увеличения экономического неравенства в стране среди разных слоев населения, роста коэффициента Джини (степень расслоения по доходам: чем ближе к нулевому значению, тем лучше). Рост показателя доходного неравенства является мировой проблемой, а Россия находится в группе, близкой к «лидерам»: на 2024 г. в сравнении с 2023 г. он вырос и составил 0,408¹¹. Несмотря на выделяемое масштабное финансирование целей проектов, рост имущественного неравенства

вносит свою долю в снижение эффективности национальных проектов, поскольку наименее обеспеченные слои населения получают меньший уровень допуска к генерируемым благам. Оказывается актуальной проблема формулировки и согласования целей, определения критериев и показателей для поиска и отбора источников финансирования на этапе разработки и планирования национальных проектов [Данилов, 2022].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках бюджетного планирования и планирования национальных проектов уже осуществляется постепенный переход от использования исключительно показателей по результатам объема освоения выделяемых финансовых ресурсов к увязке выделенного и освоенного объема финансовых ресурсов с запланированными материальными показателями. При существующей нормативно-методической базе, определяющей источники финансирования национальных проектов и регламентирующей правила, виды и формы выделения и распределения финансовых ресурсов в виде субсидий, межбюджетных трансфертов и т.д., назрела насущная необходимость системного подхода к созданию методической основы разработки показателей эффективности (соотношения между объемами финансирования и результатом) уже на начальном этапе проектирования национальных проектов¹². Эти показатели должны отражать вклад представителей системы управления.

Основными факторами повышения эффективности финансового обеспечения национальных проектов (программ) в ближайшей перспективе будут выступать:

- кадровая проблема в органах государственного управления;
- вопросы отработки системы контроля соответствия госслужащих занимаемой должности – вводимая система контроля должна быть направлена не только на повышение и развитие профессиональных компетенций государственных служащих и чиновников и пресечение злоупотреблений в профессиональной деятельности, но и на проведение мониторинговых мероприятий по предупреждению злоупотреблений полномочиями [Кабанова, 2020];
- усовершенствование подходов по привлечению и использованию внебюджетных источников финансирования национальных проектов с учетом полученного опыта и складывающейся ситуации¹³.

В силу того, что финансирование национальных проектов осуществляется из разных источников и с использованием разного инструментария, ряд из которых имеет внешние общие черты, но различия по экономическому содержанию, необходима их разумная комбинация с обязательным обеспечением эффективной системы управления, что будет играть ключевую роль в развитии страны, поскольку позволяет реализовать стратегические инициативы в различных областях, таких как инфраструктура, образование, демография, наука, промышленность, здравоохранение.

В настоящее время, как уже отмечалось, существует значительный прогресс в координации деятельности, понимании правил разработки и организации эффективной работы всех акторов, принимающих участие в разработке национальных проектов, в том числе в оценке эффектов от реализации мероприятий, в частности при построении финансовой модели проекта с привлечением различных источников финансирования. Однако органам исполнительной власти необходимо более активно использовать существующий стимулирующий инструментарий

по привлечению коммерческих организаций к участию в национальных проектах (развивать механизм проектного финансирования, активнее использовать соглашения в формате государственно-частного/муниципально-частного партнерства) и тем самым увеличивать объем привлекаемого внебюджетного финансирования, поскольку повышение мобильности и эластичности его привлечения обеспечивает расширение ресурсной базы и позволяет ставить более амбициозные цели национальных проектов и планомерно их достигать.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бадалова А.Г., Кириченко П.С., Олейник А.В. Совершенствование системы управления национальными проектами на стадии их разработки. Экономика, предпринимательство и право. 2024;7(14):3341–3358. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121315>
- Балынин И.В., Терехова Т. Бюджетная политика Российской Федерации в области расходов федерального бюджета на 2024–2026 гг.: ключевые приоритеты. Экономика, предпринимательство и право. 2024;5(14):2025–2044. <https://doi.org/10.18334/epp.14.5.121013>
- Бондарева Н.Н., Комков Н.И. Организационно-методические вопросы разработки и реализации национальных проектов. МИР. 2019;3(10):369–379. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.3.369-379>
- Верещагина А.Д. Механизмы минимизации бюджетных рисков при реализации национальных проектов. Актуальные исследования. 2025;23(258):6–12.
- Волоцков А.А. Национальные проекты как реализация целевых ориентиров стратегического развития регионов России. Региональная экономика и управление. 2023;4(76):7624.
- Данилов Р.С., Картышева П.А. Влияние национальных проектов на структуру расходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Государственная служба. 2020;5(22):19–25. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-5-19-25>
- Иванов А.В., Гаврилов Н.А. Анализ связи экономической безопасности и экономического контроля. Ученые записки. 2022;2(42):66–73.
- Ильченко С.В. Национальные проекты России и риски их реализации. Бизнес и дизайн ревю. 2021;2(22).
- Кабанова Н.А., Власенко А.В., Зайцева Л.А., Климова Е.И., Мулина А.С., Накостик Д.Д., Фоменко В.А., Шишмакова К.Е. Система мониторинга за расходованием бюджетных средств, выделенных на реализацию национальных (федеральных) проектов. М.: Русайнс; 2020. 158 с.
- Кравцова М. Роль национальных проектов в решении социально-экономических задач государства (на примере национального проекта «Здравоохранение»). Экономика и управление. 2023;2(170):8–13. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.2>
- Куделич М.И. Система нормативных требований к оценке эффективности национальных проектов: актуальные проблемы. Финансовый журнал. 2019;4:36–49. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2019-4-36-49>
- Левитская И.А., Левитский А.А. Финансирование национальных проектов в российской федерации в условиях экономической и политической нестабильности. Вестник академии. 2023;1:75–83. <https://doi.org/10.51409/v.a.2023.03.01.007>
- Прохоров А.П. Перспективы реализации национальных проектов Российской Федерации на период 2025–2030 годов с учетом новой модели экономического развития. Мир новой экономики. 2024;1(18):18–26. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2024-18-1-18-26>
- Смирнов И.В. Оценка эффективности национального проекта «Производительность труда». Научный журнал НИУ ИТМО. Экономика и Экологический менеджмент. 2024;2:117–126.
- Шевелько Д.А. Национальные проекты в системе бюджетирования, ориентированного на результат: правовой аспект. Право. Журнал Высшей школы экономики. 2022;5(15):117–138. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2022.5.117.138>

REFERENCES

- Badalova, A. G., Kirichenko, P. S., & Oleinik, A. V. (2024). Improvement of the national project management system at the stage of their development. *Journal of economics, entrepreneurship and law*, 14(7), 3341–3358. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121315>
- Balynin, I. V., Terekhova, T. (2024). Budgetary policy of the Russian Federation in the field of federal budget expenditures for 2024–2026: key priorities. *Journal of economics, entrepreneurship and law*, 14(5), 2025–2044. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.14.5.121013>
- Bondareva, N. N., Komkov, N. I. (2019). Organizational and methodological issues of development and implementation of national projects. *MIR*, 10(3), 369–379. (In Russian). <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.3.369-379>
- Danilov, R. S., Kartysheva, P. A. (2020). The impact of national projects on the budget expenditure structure of the budgetary system of the Russian Federation. *Public service*, 22(5), 19–25. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-5-19-25>

- Ilchenko, S. V. (2021). National projects of Russia and the risks of their implementation. *Business and design review*, 22(2). (In Russian).
- Ivanov, A. V., Gavrilov, N. A. (2022). Analysis of the relationship between economic security and economic control. *Uchenye zapiski*, 42(2), 66–73. (In Russian).
- Kabanova, N. A., Vlasenko, A. V., Zaitseva, L. A., Klimova, E. I., Mulina, A. S., Nakostik, D. D., Fomenko, V. A., Shishmakova, K. E. (2020). *Monitoring system for the expenditure of budgetary funds allocated for the implementation of national (federal) projects*. Moscow: Rusains. (In Russian).
- Kravtsova, M. (2023). The role of national projects in solving socio-economic problems of the state (on the example of the national project "Healthcare"). *Economics and management*, 170(2), 8–13. (In Russian). <https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.2>
- Kudelich, M. I. (2019). The system of regulatory requirements for evaluating the effectiveness of national projects: current issues. *Financial magazine*, 4, 36–49. (In Russian). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2019-4-36-49>
- Levitskaya, I. A., Levitskiy, A. A. (2023). Financing of national projects in the Russian Federation in conditions of economic and political instability. *Bulletin of the Academy*, 1, 75–83. (In Russian). <https://doi.org/10.51409/v.a.2023.03.01.007>
- Prokhorov, A. P. (2024). Prospects for the implementation of national projects of the Russian Federation for the period 2025–2030, taking into account the new model of economic development. *The world of the new economy*, 18(1), 18–26. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2024-18-1-18-26>
- Shevelko, D. A. (2022). National projects in the results-oriented budgeting system: legal aspect. *Law. Journal of the Higher School of Economics*, 15(5), 117–138. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2022.5.117.138>
- Smirnov, I. V. (2024). Evaluating the effectiveness of the national project "Labor Productivity". Scientific journal of NRU ITMO. *Economics and Environmental Management*, 2, 117–126. (In Russian).
- Vereshchagina, A. D. (2025). Mechanisms for minimizing budget risks in the implementation of national projects. *Current research*, 258(23), 6–12. (In Russian).
- Volotskov, A. A. (2023). National projects as the implementation of targets for the strategic development of Russian regions. *Regional economics and management*, 76(4), 7624. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ От стратегии к действиям: особенности национальных проектов. Режим доступа: https://roscongress.org/materials/ot-strategii-k-deystviyu-osobennosti-natsionalnykh-proektov-sovremennoy-rossii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 10.10.2025).
- ² Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 10.10.2025).
- ³ Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/72093040/> (дата обращения: 10.10.2025).
- ⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2022 г. № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики». Режим доступа: <https://base.garant.ru/404464306/> (дата обращения: 10.10.2025).
- ⁵ Национальные проекты. Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 10.10.2025).
- ⁶ Методические указания по разработке национальных проектов (программ). Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71870048/> (дата обращения: 10.10.2025).
- ⁷ Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения: 10.10.2025).
- ⁸ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 10.10.2025).
- ⁹ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 10.10.2025).
- ¹⁰ Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/d34/r9je39e5z05455o9ksar608z6j12jwad.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).
- ¹¹ Федеральная служба государственной статистики. Коэффициент Джини (индекс концентрации доходов). Режим доступа: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nb_Rd_1-2-5.xlsx (дата обращения: 10.10.2025).
- ¹² Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов». Режим доступа: <https://base.garant.ru/410620598/> (дата обращения: 10.10.2025).
- ¹³ Постановление Правительства Российской Федерации от 15 августа 2024 г. № 1093 «Об утверждении Правил планирования параметров финансового обеспечения национальных проектов, государственных программ Российской Федерации, структурных элементов государственных программ Российской Федерации за счет внебюджетных источников». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409442103/> (дата обращения: 10.10.2025).