

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

2026, Том 18, № 4 / 2026, Vol. 18, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/29ECVN426.pdf>

DOI: 10.15862/29ECVN426 (<https://doi.org/10.15862/29ECVN426>)

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мусаев, Р. А. Финансовые и управленческие аспекты межведомственной координации при реализации национальных проектов и государственных программ / Р. А. Мусаев, И. В. Ишина // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/29ECVN426.pdf>. DOI: 10.15862/29ECVN426.

For citation:

Musaev R.A., Ishina I.V. Financial and managerial aspects of interdepartmental coordination in the implementation of national projects and state programs. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(4): 29ECVN426. Available at: <https://esj.today/PDF/29ECVN426.pdf>. DOI: 10.15862/29ECVN426. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.1

Мусаев Расул Абдуллаевич

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова», Москва, Россия

Профессор кафедры «Макроэкономической политики и стратегического управления»

Доктор экономических наук

E-mail: rasmous@mail.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=390121

Ишина Ирина Валериевна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Институт государственной службы и управления

Профессор кафедры «Теории и практики государственного контроля»

Доктор экономических наук, профессор

E-mail: klepadog@mail.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=501817

**Финансовые и управленческие аспекты
межведомственной координации при реализации
национальных проектов и государственных программ**

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ механизмов межведомственной координации, которая выступает фундаментальным условием эффективности системы стратегического планирования в Российской Федерации. Исследование фокусируется на дуалистической архитектуре государственного управления, в которой национальные проекты выступают в качестве целевого вектора для достижения национальных целей развития, а государственные программы обеспечивают их ресурсное наполнение. Авторами раскрываются теоретические основы взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, базирующиеся на синтезе классического бюрократического администрирования и гибких методологий проектного управления. Рассматриваются финансовые аспекты координации: синхронизация сроков исполнения национальных целей, имеющих среднесрочную продолжительность, с трехлетним бюджетным циклом, особенности казначейского сопровождения, эволюция подходов к управлению рисками недостижения показателей — от практики сокращения лимитов бюджетных обязательств к современным моделям «умного» перераспределения ассигнований между мероприятиями внутри программ без внесения изменений в федеральный закон о бюджете. Особое внимание уделяется управленческим инструментам ведомственного

взаимодействия: приведены особенности деятельности проектных офисов на федеральном и региональном уровнях, функционала государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет», применения цифровых технологий и системы каскадирования ключевых показателей эффективности от уровня национальных целей до должностных лиц на всех этапах государственного управления. По результатам исследования предложены направления совершенствования координационных механизмов при реализации национальных проектов и государственных программ в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Ключевые слова: национальные проекты; государственные программы; межведомственное взаимодействие; проектное управление; ГИИС «Электронный бюджет»; стратегическое планирование; координация проектов и программ

Введение

Современная архитектура государственного управления Российской Федерации базируется на сложном взаимодействии двух инструментов: национальных проектов и государственных программ. Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»¹ определен вектор обеспечения устойчивого экономического и социального развития Российской Федерации через национальные проекты. Ресурсную базу реализации национальных проектов в условиях современной бюджетной системы России обеспечивает система государственных программ.

Данная дуалистическая модель порождает фундаментальную проблему координации. Национальные проекты носят амбициозный, прорывной характер и управляются по гибким методологиям. Государственные программы остаются консервативным инструментом ведомственного распределения ресурсов, жестко регламентированным постановлением Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786.²

Эффективность реализации государственной политики детерминирована не исключительно качественными характеристиками отдельных инструментов государственного управления, но в значительной степени обусловлена степенью их системной интеграции и согласованности функционирования.

Целью статьи является выявление проблемных зон, возникающих при координации реализации национальных проектов и государственных программ, а также выработка предложений по применению финансовых и управленческих механизмов в целях обеспечения их оптимизации.

В рамках поставленной цели выделены задачи:

- проанализировать существующую архитектуру государственного управления национальными проектами и государственными программами;

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/?ysclid=m3x0lz6chu656784557 (дата обращения 16.08.2026).

² Постановление Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/?ysclid=m3x0ootlk2179945477 (дата обращения 16.08.2026).

- рассмотреть действующие финансовые и управленческие механизмы координации;
- выявить финансовые и межведомственные проблемные зоны при координации реализации национальных проектов и государственных программ;
- сформулировать предложения по оптимизации механизмов координации реализации национальных проектов и государственных программ.

Авторская гипотеза заключается в том, что недостаточная синхронизация целевых показателей, сроков и источников финансирования национальных проектов и государственных программ порождает управленческие и финансовые разрывы; их можно минимизировать посредством внедрения единых цифровых координационных платформ и гибких механизмов перераспределения бюджетных средств.

Актуальность статьи обусловлена рядом практических и теоретических особенностей. Национальные проекты и государственные программы характеризуются межведомственным и межотраслевым характером их осуществления: для достижения общих целей требуется консолидация усилий различных ведомств, уровней власти (федерального, регионального, муниципального), а также привлечение внебюджетных источников. Однако на практике это порождает системные сложности: отсутствие четкого разграничения полномочий, дублирование функций, несогласованность действий, отсутствие наглядной взаимозависимости между финансовыми процедурами и достижением плановых показателей. В результате снижаются эффективность использования ресурсов, возникают задержки сроков, а потенциал оптимизации бюджетных расходов остается нереализованным. Дополнительную остроту теме придает масштаб текущих задач: новый цикл национальных проектов на 2025–2030 годы предполагает совокупный объем финансирования свыше 53 трлн руб.³ приведите ссылку, что делает вопросы слаженной координации и финансово-управленческих механизмов особенно значимыми.

В научной литературе отдельные аспекты рассматриваемой проблемы освещены достаточно широко, но комплексный взгляд на стыке финансовых и управленческих механизмов межведомственной координации в полной мере не сформирован. Е. М. Бухвальд [1] исследовал теоретические основы разработки и реализации национальных проектов. А. А. Волоцков анализировал показатели реализации национальных проектов, выделяя в числе ключевых факторов эффективность межведомственной координации [2]. М. П. Афанасьев, Б. И. Алехин заложили фундамент для анализа финансового обеспечения, раскрывая теоретические основы управления государственными финансами при программном бюджетировании [3]. С. А. Кожевников исследовал вопросы повышения эффективности деятельности экономических систем в контексте реализации государственных программ и проектов [4]. А. Г. Дмитриев, П. Ю. Мелехина анализировали стратегии эффективного государственного управления при реализации масштабных программ и проектов [5].

Методы и материалы

Область исследования — механизмы координации национальных проектов и государственных программ в Российской Федерации с фокусом на финансово-управленческие инструменты, межведомственное взаимодействие и барьеры.

³ Выступление Председателя Правительства Российской Федерации М. В. Мишустина на заседании Совета при Президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам 05.12.2024. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: <http://government.ru/news/53627/> (дата обращения 16.08.2026).

Процедура сбора и обработки данных состояла из нескольких этапов:

1. Формирование базы документов: поиск и систематизация нормативных документов и аналитических материалов.
2. Отбор и структурирование количественных данных.
3. Анализ качественных данных (особенностей финансового и межведомственного аспектов координации национальных проектов и государственных программ).
4. Выявление и обобщение разрывов и проблематики при координации национальных проектов и государственных программ.
5. Формирование выводов для последующей разработки предложений по совершенствованию механизмов координации национальных проектов и государственных программ.

В качестве материалов использованы нормативные правовые акты, документы стратегического планирования, включая паспорта национальных проектов и государственных программ, бюджетные документы, государственная интегрированная информационная система «Электронный бюджет», аналитические публикации.

Критериями отбора материалов являлись релевантность анализируемой информации тематике статьи, актуальность информации (приоритет отдавался документам и данным за период с 2020 по 2026 год, в качестве нормативных документов использовались акты, действующие в настоящее время), достоверность источников (использовались официальные источники и статьи в рецензируемых журналах).

Исследование проводилось с применением таких методов, как контент-анализ документов, сравнительный и структурно-функциональный анализ, моделирование управленческих решений.

Основная часть

1. Дуалистическая архитектура государственного управления: национальные проекты и государственные программы

Современная архитектура государственного управления в Российской Федерации характеризуется выраженной дуалистической структурой, в рамках которой параллельно функционируют два ключевых типа инструментов стратегического планирования: государственные программы и национальные проекты.

Их взаимодействие образует двухконтурную систему целеполагания и ресурсного обеспечения, где каждый контур выполняет специфическую функциональную нагрузку при сохранении общей направленности на достижение национальных целей развития.

Национальные проекты образуют целевой, «проектный» контур, ориентированный на прорывное развитие и достижение качественно новых результатов в приоритетных сферах.

Проекты характеризуются жесткой привязкой к измеримым целевым индикаторам, ограниченными временными рамками и акцентом на трансформационные эффекты.

Государственные программы формируют базовый, «инфраструктурный» контур управления. Они обеспечивают устойчивое функционирование отраслей, поддержание текущего уровня социально-экономических показателей и реализацию долгосрочных обязательств государства. Данный контур отличается высокой степенью институциональной устойчивости, преемственностью плановых показателей и ориентацией на поддержание системной сбалансированности экономики.

В этой дуалистической архитектуре национальные проекты выступают в качестве целевого вектора, задающего стратегические ориентиры и целевые параметры для всей системы государственного управления. Их роль заключается в конкретизации национальных целей развития через систему количественно измеримых показателей, распределенных по федеральным и региональным проектам, а также в формировании приоритетных направлений ресурсного перераспределения. При этом целеполагание в рамках национальных проектов не существует изолированно, а транслируется в систему государственных программ посредством механизмов интеграции: включения проектных показателей в структуру программных целей, синхронизации бюджетных ассигнований и согласования контрольных точек реализации. Национальные проекты также выступают одним из инструментов программно-целевого управления, в рамках которого реализуется бюджетирование, ориентированное на результат [6; 7].

Данный тип построения стратегического планирования позволяет сочетать устойчивость базового контура, которым являются государственные программы, с динамикой целевого контура, в качестве которого выступают национальные проекты, что обеспечивает одновременное поддержание текущих функций государства и достижение ключевых социально-экономических задач.

Вместе с тем на стыке указанных контуров формируются зоны повышенной управленческой и финансовой напряженности: несогласованность целевых показателей, отсутствие синхронизации сроков исполнения проектов и программ, дублирование мероприятий в рамках различных программ, расхождение методик оценки эффективности программ на региональном уровне. Таким образом, устойчивость рассматриваемой дуалистической системы во многом определяется слаженностью взаимодействия проектного и программного контуров, включая их нормативное правовое регулирование, бюджетные процедуры и управленческие особенности межведомственного взаимодействия.

Теоретические основы взаимодействия федеральных и региональных органов власти построены на сочетании классического бюрократического администрирования и гибких методологий проектного управления. Традиционная бюрократическая модель обеспечивает стабильность и предсказуемость управленческих процессов за счет четкой иерархии, формализованных процедур и регламентации полномочий, что важно для исполнения типовых функций государства и соблюдения законодательно установленных требований. В свою очередь, гибкие проектные методологии придают системе необходимую адаптивность: они ориентированы на достижение конкретных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений, предполагают цикличность, регулярную обратную связь и кросс-функциональное взаимодействие.

При реализации национальных проектов (например, «Здравоохранение», «Образование») жесткая бюрократическая рамка определена постановлением Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»⁴, в котором установлена иерархия органов управления (Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, президиум Совета, проектные комитеты, куратор), порядок утверждения паспортов проектов и отчетность. Параллельно применяются гибкие практики: регулярные короткие совещания на уровне проектных офисов, уточнение показателей с учетом региональной специфики, быстрые

⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/?ysclid=m3zxxqvyls689792190 (дата обращения 16.08.2026).

корректировки планов на уровне рабочих групп при сохранении утвержденных контрольных точек.

В качестве примера сочетания жестких и гибких методов при межведомственном взаимодействии можно привести согласование документов (постановлений, приказов, методик). Стандартная процедура заключается в последовательном выполнении этапов визирования, юридической и антикоррупционной экспертиз, публичных обсуждений. Гибкие элементы проявляются в параллельном согласовании проектов документа между ведомствами, использовании цифровых платформ для совместной работы (с разграничением прав доступа и фиксацией версий) и проведении пилотных тестирований проектов актов в отдельных регионах.

Такой подход к применению гибридных административных инструментов обеспечивает баланс между устойчивостью государственного аппарата и способностью оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы, а также способствует синхронизации межведомственных действий при реализации государственных задач.

2. Особенности координации финансовых аспектов национальных проектов и государственных программ

Финансовые механизмы координации национальных проектов и государственных программ образуют ключевой контур обеспечения согласованности стратегического целеполагания и бюджетного планирования. В современных условиях особую значимость приобретают проблемы сопоставимости сроков реализации национальных проектов и государственных программ. Национальные программы характеризуются среднесрочными горизонтами исполнения стратегических целей (5–6 лет и более), в то время как расходы на государственные программы формируются в рамках трехлетнего бюджетного цикла. Несовпадение временных рамок ведет к возникновению рисков несбалансированности ресурсного обеспечения проектов и программ на поздних этапах их реализации. Это проявляется в необходимости ежегодной корректировки объемов финансирования, пересмотра плановых значений показателей и поиска дополнительных источников покрытия дефицита бюджетных средств, что снижает предсказуемость исполнения обязательств.

Важную роль в обеспечении финансовой дисциплины при исполнении расходов государственного бюджета играет казначейское сопровождение, которое является инструментом контроля целевого и результативного использования бюджетных средств. Казначейское сопровождение реализуется через механизмы санкционирования расходов, ведения лицевого счета участников проектов, мониторинга исполнения контрактов и верификации первичных документов. В контексте координации национальных проектов и государственных программ оно позволяет выявлять расхождения между плановыми показателями и фактическим исполнением мероприятий и оперативно реагировать на отклонения посредством приостановки платежей или запроса дополнительных обоснований. При этом жесткость контрольных процедур должна балансировать с необходимостью обеспечения гибкости управления ресурсами, особенно в условиях высокой неопределенности реализации отдельных этапов проектов.

В рамках совершенствования подходов к управлению рисками недостижения плановых показателей активно развивается переход от традиционной практики сокращения лимитов бюджетных обязательств, которая предполагает пропорциональное сокращение финансирования по всем направлениям и характерна для кризисных периодов, к современным моделям «умного» перераспределения бюджетных средств. Такая модель заключается в возможности оперативного перераспределения средств между структурными элементами и мероприятиями государственных программ без внесения изменений в федеральный закон о бюджете. Данный

подход реализуется посредством внесения уточнений в бюджетную роспись и использования резервных фондов. Ключевым условием эффективности «умного» перераспределения выступает наличие развитой системы мониторинга и прогнозирования исполнения, позволяющей заблаговременно выявлять риски и перераспределять ресурсы в пользу наиболее критичных проектов с точки зрения достижения показателей и целей.

Финансирование национальных проектов и государственных программ имеет высокую значимость, поскольку выступает фактором обеспечения социальной стабильности и экономической безопасности [8].

При этом масштабы финансирования порождают ряд проблемных направлений и вызовов.

Совокупный объем финансового обеспечения национальных проектов на 2026–2028 годы составляет более 20 трлн рублей.⁵ Наибольшее финансирование предусмотрено на проекты «Семья» (от 2,8 до 3,2 трлн рублей ежегодно) и «Инфраструктура для жизни» (от 1,3 до 2,0 трлн рублей ежегодно). Расходы федерального бюджета на государственную программу Российской Федерации «Развитие здравоохранения»⁶ составляют более 1,5 трлн рублей ежегодно, на программу «Социальная поддержка граждан»⁷ — порядка 3,5 трлн рублей ежегодно.

Указанные объемы финансирования повышают вероятность наступления следующих рисков:

- Пересечение потоков: один и тот же объект или мероприятие (например, строительство школы или больницы) может финансироваться и в рамках национального проекта, и в рамках профильной государственной программы. Возникает риск дублирования или «провалов», если не выстроена четкая матрица ответственности.
- Неравномерность исполнения: указанная проблема проявляется в систематическом отклонении фактических кассовых расходов от плановых значений в течение финансового года, даже при наличии детально проработанных планов ресурсного обеспечения. Данные контрольных органов, в частности, отчеты Счетной палаты Российской Федерации⁸, демонстрируют устойчивую динамику неполного освоения бюджетных ассигнований: по ряду государственных программ и федеральных проектов уровень исполнения годовых лимитов бюджетных обязательств фиксируется на уровне 70–80 % от утвержденных объемов. Указанная диспропорция может оказывать дестабилизирующее воздействие на механизмы межведомственной и межпрограммной синхронизации, поскольку эффект «замораживания» бюджетных средств в рамках отдельных программ обуславливает дефицит ресурсов для

⁵ Минфин России. Об основных характеристиках бюджета на 2026–2028 годы. — Режим доступа: — URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzhethet.pdf?ysclid=mssoxz23jq282750816>

(дата обращения 16.08.2026).

⁶ Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1640 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286834/ (дата обращения 16.08.2026).

⁷ Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 296 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162171/ (дата обращения 16.08.2026).

⁸ Оперативный доклад Счетной палаты Российской Федерации об исполнении федерального бюджета за 2024 год [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: <https://ach.gov.ru/audit/oper-2024?ysclid=msspb33r1d638028341>

(дата обращения 16.08.2026).

сопряженных мероприятий национальных проектов, что нарушает согласованность временных и финансовых параметров взаимосвязанных мероприятий и снижает вероятность достижения установленных целевых показателей в установленные сроки.

- Сложности «умного» перераспределения: реализация механизмов «умного» перераспределения бюджетных ассигнований ограничена длительностью бюрократических процедур, в частности, многоэтапным согласованием в Минфине России и внесением изменений в бюджетную роспись, что снижает адаптивный потенциал системы, замедляет реагирование на риски и ведет к дисбалансу ресурсного обеспечения, а также снижению эффективности использования бюджетных средств.

3. Управленческие аспекты координации национальных проектов и государственных программ

Эффективная координация национальных проектов и государственных программ предполагает выстраивание многоуровневой управленческой архитектуры, обеспечивающей согласованность действий субъектов управления на различных уровнях публичной власти.

Преодоление ведомственной несогласованности при реализации национальных проектов и государственных программ обеспечивается комплексом организационно-управленческих инструментов, направленных на формирование единой управленческой среды и синхронизацию действий органов управления на всех уровнях государственной власти.

Основным институциональным механизмом являются проектные офисы, функционирующие на федеральном и региональном уровнях. Федеральные проектные офисы отвечают за стратегическое управление проектами, методологическое сопровождение и контроль достижения целевых показателей. Региональные проектные офисы обеспечивают адаптацию национальных задач федерального уровня к территориальной специфике субъектов Российской Федерации, синхронизацию деятельности региональных органов исполнительной власти и формирование обратной связи о барьерах реализации.

Важную роль в обеспечении прозрачности и управляемости процессов играет государственная интегрированная информационная система «Электронный бюджет», при помощи которой осуществляется консолидация данных о плановых и фактических параметрах финансирования, статусах исполнения мероприятий, а также обеспечивается прозрачность целевого исполнения бюджетных средств [9].

Дополнительным фактором повышения эффективности межведомственной координации является внедрение цифровых управленческих технологий, в частности, инструментов визуализации статусов реализации (дашбордов), автоматизации отчетности и прогнозной аналитики рисков, что способствует оперативному выявлению отклонений и своевременному принятию решений по корректировке государственных программ.

Перспективным механизмом интеграции стратегического целеполагания и оперативного управления является система каскадирования ключевых показателей эффективности. При такой системе целевые значения, установленные в качестве национальных целей, последовательно декомпозируются на уровень государственных программ, федеральных и региональных проектов и далее до показателей деятельности конкретных органов власти и должностных лиц. Это способствует формированию персональной ответственности за достижение результатов в рамках всех реализуемых инструментов стратегического планирования.

Совокупность указанных инструментов образует интегрированную управленческую среду, что позволяет минимизировать межведомственную разобщенность и обеспечить синхронизацию реализации национальных задач в рамках единой системы государственного управления.

Вместе с тем управленческая координация при реализации национальных проектов и государственных программ представляет собой наиболее сложный элемент современной системы государственного администрирования в Российской Федерации. Она характеризуется переходом от традиционной линейно-функциональной модели управления, ориентированной на процесс и соблюдение регламентов, к матричной проектной структуре, сфокусированной на конечном результате и достижении ключевых показателей эффективности [10]. Данный парадигмальный сдвиг порождает комплекс управленческих вызовов, требующих тонкой настройки механизмов взаимодействия.

К таким вызовам можно отнести:

1. Конфликт организационных матриц: функциональная вертикаль против проектного горизонта.

Основное управленческое противоречие заключается в сосуществовании двух систем подчинения. С одной стороны, сохраняется жесткая иерархия министерств и ведомств (функциональная вертикаль), где руководитель департамента несет персональную ответственность перед министром за исполнение штатных полномочий, с другой — над ней надстраивается горизонтальная структура управления национальными проектами во главе с кураторами из числа заместителей Председателя Правительства Российской Федерации.

На практике это приводит к проблеме двойного подчинения. Руководитель федерального проекта не обладает достаточным административным ресурсом для принуждения соисполнителей из смежных министерств к соблюдению сроков.⁹ Функциональные подразделения воспринимают задачи национальных проектов как дополнительную нагрузку, отвлекающую ресурсы от основной ведомственной деятельности;

2. Институты координации: роль проектных офисов и цифрового контроля.

Ключевым инструментом преодоления межведомственных барьеров выступают Проектный офис Правительства Российской Федерации и ведомственные проектные офисы. Их функционал включает проведение мониторинга (отслеживание статуса исполнения мероприятий), управление изменениями (оперативная корректировка паспортов региональных и федеральных проектов при возникновении внешних шоков), вынесение на уровень кураторов предложений о перераспределении бюджетных ассигнований между соисполнителями в случае систематического невыполнения ведомствами своих обязательств по заключенным соглашениям о предоставлении субсидий.

Однако эффективность проектных офисов ограничивается качеством первичных данных. Сохраняется проблема, когда ведомства вносят в систему мониторинга формально выполненные мероприятия, не приводящие к достижению общественно значимого результата, или периодичность внесения сведений является недостаточной для оперативного мониторинга [11].

3. Система декомпозиции целей и использования ключевых показателей эффективности.

Управленческая координация невозможна без единого языка оценки результатов. Механизм декомпозиции предполагает интеграцию национальных целей развития в конкретные индикаторы государственных программ, федеральные и региональные проекты, а также государственные задания подведомственным учреждениям.

⁹ Экономика общественного сектора: Учебник / Л. И. Якобсон, М. Г. Колосницкая, Н. В. Голованова [и др.]. — 3-е изд., пер. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2016. — 558 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4829-5. — EDN VTWOBN (дата обращения 16.08.2026).

Слабым звеном здесь остается стыковка верхнего и среднего уровней. Национальные цели часто формулируются в качественных категориях (комфортная и безопасная среда для жизни, экологическое благополучие, технологическое лидерство¹⁰), тогда как государственные программы оперируют количественными показателями (объем ввода жилья (кв. м)¹⁰, площадь восстановленных лесов¹¹, доля социально значимых услуг, доступных в электронном виде¹²). Это создает проблему, когда ведомство успешно выполняет план по достижению целевых показателей, но не достигает национальных задач (например, наблюдается увеличение количества введенных квадратных метров жилья, но национальный показатель «улучшение жилищных условий граждан» не достигается из-за низкой доступности ипотечного кредитования). На данный момент механизм декомпозиции результата на нижестоящие уровни на практике сложно реализуем, что ведет к рискам недостижения национальных целей на всех уровнях [12].

4. Региональный контур и управление человеческим капиталом.

Наиболее уязвимым элементом управленческой цепи является региональный уровень, где наблюдается несбалансированность компетенций сотрудников региональных проектных офисов. Если федеральный центр укомплектован высококвалифицированными кадрами, то в ряде субъектов Российской Федерации функции координации возложены на перегруженных текущими задачами работников. Это приводит к задержкам в подписании соглашений о предоставлении межбюджетных трансфертов, несвоевременному вводу объектов инфраструктуры и невозможности качественного обоснования заявок на финансирование. Управление компетенциями участников проектной деятельности необходимо для формирования у персонала необходимых навыков и знаний, а также для развития проектной культуры в организации [13].

Кроме того, на региональном уровне присутствует проблема недостаточности нормативных документов и методических рекомендаций по установлению значений целевых индикаторов [14], что приводит к риску разночтения показателей федерального и регионального уровней. Также централизация проектной деятельности органов власти несет риски неполного соответствия целей и направлений данной деятельности реальным потребностям развития отдельных регионов [15].

4. Направления совершенствования механизмов координации национальных проектов и государственных программ

Несмотря на достигнутую за последние годы зрелость системы управления, механизмы межведомственной координации при реализации национальных проектов и государственных программ сохраняют ряд структурных дисфункций, такие как фрагментация информационных

¹⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2017 № 1710 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286800/?ysclid=msvt14i0rn981538038 (дата обращения 16.08.2026).

¹¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 318 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие лесного хозяйства». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162196/?ysclid=msvt9hh0f851448067 (дата обращения 16.08.2026).

¹² Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество». — Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] — Режим доступа: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/?ysclid=msvt4f5ogr177849177 (дата обращения 16.08.2026).

потоков и запаздывание управленческих реакций на возникающие риски. Повышение эффективности координации национальных проектов и государственных программ требует реализации комплекса мер, ориентированных на устранение институциональных разрывов и формирование единой управленческо-финансовой среды.

В числе приоритетных направлений можно выделить оптимизацию функционала проектных офисов посредством четкого разграничения зон ответственности между федеральными и региональными структурами, а также внедрения единых методологических стандартов подготовки и мониторинга проектов, что позволит минимизировать дублирование функций и ускорить принятие управленческих решений.

Также целесообразно дальнейшее совершенствование системы «Электронный бюджет» путем расширения интеграционных возможностей с ведомственными и региональными информационными системами, внедрения модулей прогнозной аналитики и автоматизированного выявления рисков отклонения от плановых параметров. Такие меры позволяют повысить прозрачность планирования и расходования бюджетных средств и сократить сроки согласования изменений.

Важным направлением выступает совершенствование механизмов «умного» перераспределения бюджетных ассигнований, к которым можно отнести упрощение процедур корректировки бюджетной росписи, расширение полномочий ответственных исполнителей по оперативному перераспределению финансирования в пределах утвержденных лимитов без внесения изменений в федеральный закон о бюджете.

Дополнительным инструментом для повышения согласованности действий различных ведомств является формирование системы декомпозиционных ключевых показателей эффективности и обеспечение их измеримости, релевантности и увязки с конкретными управленческими решениями на каждом уровне управления, а также внедрение механизмов персональной ответственности должностных лиц за достижение целевых значений.

Кроме того, возможно создание новых или развитие на базе действующих цифровых ресурсов решений для межведомственного взаимодействия, которые позволят объединить процессы электронного согласования, визуализации статусов реализации проектов и программ и управления рисками на единой информационной платформе.

В качестве управленческого аспекта координации проектов и программ возможна проработка перехода от разовых и кратковременных обучающих семинаров к созданию единой цифровой академии проектного управления с сертификацией всех ее участников. Кроме того, перспективным представляется внедрение механизма ротации успешных руководителей проектов между федеральным центром и регионами для обмена лучшими практиками.

Реализация указанных направлений позволит сформировать гибкую, но контролируемую систему координации, обеспечивающую синхронизацию стратегических целей и оперативных действий при одновременном повышении прозрачности и результативности использования бюджетных ресурсов.

Заключение

Таким образом, в статье изложены результаты проведенного комплексного анализа механизмов межведомственной координации. Рассмотрена дуалистическая архитектура государственного управления, состоящая из национальных проектов и государственных программ. Обозначены финансовые и управленческие особенности взаимодействия федеральных органов исполнительной власти. Выявлены проблемы и перспективные направления для оптимизации межведомственного взаимодействия по вопросам реализации национальных проектов и государственных программ.

Определено, что финансовая координация национальных проектов и государственных программ требует сочетания жестких контрольных механизмов (казначейское сопровождение, бюджетные регламенты) с гибкими инструментами управления ресурсами (рабочие группы, дашборды), обеспечивающими адаптацию к изменяющимся условиям реализации и минимизацию рисков недостижения целевых показателей. Управленческие аспекты координации национальных проектов и государственных программ нуждаются не столько в ужесточении дисциплинарного контроля, сколько в глубокой трансформации корпоративной культуры государственной службы, изменении систем мотивации персонала и окончательном переходе к платформенным, датацентричным моделям принятия решений.

По результатам проведенного исследования сформированы предложения по совершенствованию координационных механизмов межведомственного взаимодействия.

Цель статьи, заключающаяся в идентификации дисфункциональных зон при координации реализации национальных проектов и государственных программ и выработке предложений по применению финансово-управленческих механизмов в целях обеспечения их содержательной и процедурной гармонизации, достигнута.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухвальд, Е. М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации / Е. М. Бухвальд // Теория и практика общественного развития. — 2019. — № 2(132). — С. 50–54. — DOI: 10.24158/tipor.2019.2.8. — EDN: YWCEQX.
2. Волоцков, А. А. Анализ показателей реализации национальных проектов Российской Федерации / А. А. Волоцков // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. — 2025. — Т. 27, № 1. — С. 16–26. — DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2025.1.2. — EDN: QMIVKJ.
3. Афанасьев, М. П., Б. И. Алехин, А. И. Кравченко, П. Г. Крадинов. Программный бюджет: цели, классификация и принципы построения / М. П. Афанасьев, Б. И. Алехин, А. И. Кравченко, П. Г. Крадинов // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. — 2010. — № 3(5). — С. 5–18. — EDN: MPXHII.
4. Кожевников, С. А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти / С. А. Кожевников // Вопросы территориального развития. — 2016. — № 5(35). — С. 2. — EDN: XADWYN.
5. Дмитриев, А. Г., П. Ю. Мелехина. Эффективное государственное управление: стратегии успеха при реализации государственных программ и национальных проектов / А. Г. Дмитриев, П. Ю. Мелехина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14, № 4-1. — С. 96–105. — EDN: LWSOYD.
6. Тугушев, Р. И. Финансирование национальных проектов в Российской Федерации / Р. И. Тугушев // Актуальные проблемы российского права. — 2020. — Т. 15, № 12(121). — С. 73–81. — DOI: 10.17803/1994-1471.2020.121.12.073-081. — EDN: RUPCRZ.
7. Каллагов, Б. Р., В. В. Тадтаева, Л. М. Фидарова. Проблемы финансовой обеспеченности реализации государственных программ и национальных проектов на региональном уровне / Б. Р. Каллагов, В. В. Тадтаева, Л. М. Фидарова // Бюллетень Владикавказского института управления. — 2022. — № 63. — С. 87–102. — EDN: OJNUGE.

8. Лев, М. Ю., И. А. Колпакова. Бюджетные факторы реализации государственных программ и национальных проектов в системе экономической и социальной безопасности России / М. Ю. Лев, И. А. Колпакова // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Т. 10, № 5. — С. 1521–1534. — DOI: 10.18334/epp.10.5.110264. — EDN: SITJVL.
9. Кононыхин, Д. И. Роль и место государственной интегрированной информационной системы "Электронный бюджет" в программном бюджетировании региона / Д. И. Кононыхин // Научный результат. Экономические исследования. — 2021. — Т. 7, № 2. — С. 74–81. — DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-2-0-8. — EDN: QSKFUD.
10. Тюкавкин, Н. М. Инновационная трансформация в государственном и муниципальном управлении / Н. М. Тюкавкин // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. — 2026. — Т. 17, № 1. — С. 251–259. — DOI: 10.18287/2542-0461-2026-17-1-251-259. — EDN: ETMNEJ.
11. Борисов, С. А., Н. С. Соменкова. Повышение эффективности реализации приоритетных национальных проектов на основе мониторинга как инструмент экономической безопасности государства / С. А. Борисов, Н. С. Соменкова // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 2. — С. 611–626. — DOI: 10.18334/ecsec.6.2.117684. — EDN: SJSNXF.
12. Лукин, А. Г. Вопросы внедрения программно-целевого метода управления государственными финансовыми ресурсами в Российской Федерации / А. Г. Лукин // Финансы и кредит. — 2022. — Т. 28, № 1(817). — С. 4–34. — DOI: 10.24891/fc.28.1.4. — EDN: KHBJRE.
13. Васильев, А. И., С. Е. Прокофьев. Организация проектного управления в органах государственной власти / А. И. Васильев, С. Е. Прокофьев // Управленческие науки. — 2016. — № 4. — С. 44–52. — DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-4-44-52. — URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/81/82> (дата обращения: 01.08.2023).
14. Арсланова, Х. Д., Ш. Д. Арсланов. Проблемы интеграции проектных подходов и государственных программ: федеральный и региональный аспекты / Х. Д. Арсланова, Ш. Д. Арсланов // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2022. — № 1(135). — С. 34–38. — DOI: 10.26726/1812-7096-2022-1-34-38. — EDN: ODWEZU.
15. Мохнаткина, Л. Б., В. А. Волохина. Межбюджетные трансферты как инструмент финансового обеспечения реализации национальных проектов / Л. Б. Мохнаткина, В. А. Волохина // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2021. — Т. 10, № 4(37). — С. 189–193. — DOI: 10.26140/anie-2021-1004-0043. — EDN: PSNNCQ.

Musaev Rasul Abdullaevich

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
E-mail: rasmous@mail.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=390121

Ishina Irina Valerievna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
E-mail: klepadog@mail.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=501817

Financial and managerial aspects of interdepartmental coordination in the implementation of national projects and state programs

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of interdepartmental coordination mechanisms, which are fundamental to the effectiveness of the strategic planning system in the Russian Federation. The study focuses on the dualistic architecture of public administration, in which national projects serve as the target vector for achieving national development goals, while state programs provide the resources for them. The authors explore the theoretical foundations of interaction between federal executive bodies, based on a synthesis of classical bureaucratic administration and flexible project management methodologies. Financial aspects of coordination are considered: synchronizing the deadlines for the implementation of medium-term national goals with the three-year budget cycle, the specifics of treasury support, and the evolution of approaches to managing the risk of failure to achieve indicators — from the practice of reducing budget commitment limits to modern models of «smart» redistribution of appropriations between activities within programs without amending the federal budget law. Particular attention is paid to management tools for departmental collaboration: the study examines the activities of project offices at the federal and regional levels, the functionality of the state integrated information system for public finance management, «Electronic Budget», and the use of digital technologies and a system for cascading key performance indicators from national goals to officials at all stages of public administration. The study's findings suggest areas for improving coordination mechanisms in the implementation of national projects and state programs in the context of the digital transformation of public administration.

Keywords: national projects; state programs; interdepartmental cooperation; project management; State Information System «Electronic Budget»; strategic planning; coordination of projects and programs