



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/mxkcir>

Реализация национальных проектов в социальной сфере в условиях цифровой экономики и дефицита ресурсов

Мухачева Анна Валентиновна

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 8481-8721

oblakko@mail.ru

Аннотация: Актуальность определена необходимостью более жесткого подхода к формированию и обеспечению эффективности реализации национальных проектов в условиях нарастающего сокращения финансирования, с учетом рисков их реализации и применения цифровых инструментов. Цель – выявить наиболее действенные пути повышения эффективности реализации нацпроектов в социальной сфере ввиду имеющихся цифровых возможностей, рисков и ресурсных ограничений. Задачи: рассмотреть соотношение национальных проектов в социальной сфере и государственных программ, рисков и эффективность их реализации, направлений ее повышения с помощью цифровых инструментов. Использованы такие общенаучные методы, как анализ, синтез, формализация, дедукция и индукция, сравнение и описание. Изучены нормативно-правовые акты (паспорта национальных проектов, тексты государственных программ, стратегические документы федерального и регионального развития Российской Федерации) и официальные порталы с государственно-правовой информацией. Выявлено: 1) отсутствие однозначного разграничения между государственными программами и национальными проектами и, следовательно, размывание ответственности и финансирования между этими документами; 2) отсутствие единой методологии оценки реализации нацпроектов, то есть невозможность осуществить общественный контроль за расходованием средств, достижением целей и задач национальных проектов; 3) отсутствие учета рисков реализации нацпроектов в их паспортах; 4) недостаточное применение цифровых инструментов для продвижения и реализации национальных проектов в социальной сфере. Определены меры по повышению эффективности реализации нацпроектов, связанные с решением указанных проблем.

Ключевые слова: национальный проект, государственная программа, социальная сфера, цифровизация, регион, управление, качество жизни, органы власти

Цитирование: Мухачева А. В. Реализация национальных проектов в социальной сфере в условиях цифровой экономики и дефицита ресурсов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 1. С. 132–146. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-1-132-146>

Поступила в редакцию 03.10.2024. Принята после рецензирования 14.11.2024. Принята в печать 18.11.2024.

full article

National Social Projects in the Context of Digital and Shortage Economy

Anna V. Mukhacheva

Financial University Under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 8481-8721

oblakko@mail.ru

Abstract: National projects require a more rigorous approach in the context of constrained budget, looming risks, and digital economy. The author used standard general research methods to propose a number of improvements for the current national projects in the social sphere, taking into account the existing digital potential, possible risks, and resource shortage. The research covered such open-access legal documents as passports of national projects, state programs, and documents on strategic development on the federal and regional levels. The analysis

revealed a merge between state programs and national projects, which resulted in diluted responsibility and financing. The sphere of national projects revealed no unified assessment methodology, i.e., no public control over expenditures and results. In addition, the passports of national projects featured no implementation risks. The national projects under consideration demonstrated a rather poor use of digital tools for promotion purposes. The article introduces a set of measures that could resolve the abovementioned issues and raise the efficiency of national social projects.

Keywords: national project, state program, social sphere, digitalization, region, management, quality of life, authorities

Citation: Mukhacheva A. V. National Social Projects in the Context of Digital and Shortage Economy. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(1): 132–146. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-1-132-146>

Received 5 Oct 2024. Accepted after review 14 Nov 2024. Accepted for publication 18 Nov 2024.

Введение

Национальный проект является частью социально-экономической стратегии государства и общественного развития, содержит в себе конкретизацию целей, этапов, средств, институтов и механизмов для получения определенных результатов [1]. Рационализация, концентрация, координация и повышение эффективности использования бюджетных средств органами власти различных уровней – основная цель внедрения национальных проектов [2]. Они имеют собственную структуру, критерии (определяющие основную цель проекта) и индикаторы (отражающие аспекты, «маркеры» достижения цели) [3].

Методологическая основа нацпроектов – сочетание традиционных программ и проектного подхода. В законодательных документах Российской Федерации отражены особенности регламентации нацпроектов, их утверждения и реализации:

1. Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.»¹: основная цель – повышение качества жизни населения.

2. Указ Президента РФ «О Совете при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам»²: описание структуры управления реализацией нацпроектов. Собственно, указанный Совет и является основным курирующим органом.

3. Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»³: отражение принципов

формирования и реализации проектов, их структуры, порядок мониторинга за их исполнением.

Субъекты России разрабатывают собственные региональные программы и проекты на базе национальных проектов с учетом имеющихся ресурсов и специфики социального развития. Однако не всегда адаптация национальных проектов на региональном уровне проходит успешно, а показатели региональных программ часто не достигаются [4].

С 2005 г. началась реализация национальных проектов в РФ. Последующие направления их реализации, как правило, были схожи и обладали преемственностью во времени. Стоит указать также и то, что традиционно большинство нацпроектов реализуется именно в социальной сфере – остальные в той или иной степени ее затрагивают [5]. Важным этапом в развитии нацпроектов стали Указы Президента РФ № 596–606 от 07.05.2012 (майские указы), отражающие основные положения официальной социально-экономической политики, в том числе в социальной сфере (акцент на темах, связанных со здравоохранением, образованием, жилищным обеспечением, социальной защитой и развитием). Именно приоритетные направления стратегического развития майских указов легли в основу национальных проектов 2018–2024 гг. [6].

Помимо того, что Указом Президента РФ «О Совете при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам» был утвержден новый вариант названия Совета, также этот

¹ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г. Указ Президента РФ № 204 от 07.05.2018 (с изм. и доп. от 21.07.2020). *ИПП Гарант*.

² О Совете при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Указ Президента РФ № 306 от 30.06.2016 (ред. от 19.07.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

³ Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ. Постановление Правительства РФ № 1288 от 31.10.2018 (ред. от 21.12.2023, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024). *СПС КонсультантПлюс*.

Указ содержал 11 приоритетных направлений социально-экономического развития страны, практически полностью дублирующих перечень приоритетных нацпроектов 2018–2024 гг. В Указе Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.», который является продолжением развития национальных проектов и государственных программ, начатых в 2014–2017 гг., утверждаются 13 проектов, сгруппированных в три блока (два из которых напрямую связаны с социальной сферой)⁴:

1. Человеческий капитал: *Здравоохранение, Демография, Образование, Культура*.

2. Комфортная среда для жизни: *Безопасные и качественные автомобильные дороги, Жилье и городская среда, Экология*.

3. Экономический рост: *Наука, Малое и среднее предпринимательство, Туризм и индустрия гостеприимства, Цифровая экономика, Производительность труда и поддержка занятости, Развитие атомной науки и технологии* [7; 8].

К концу осени 2024 г. планировалось закончить разработку паспортов новых национальных проектов, утвержденных Указом Президента РФ «О национальных целях развития РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.»: *Семья, Молодежь России, Продолжительная и активная жизнь, Кадры и Экономика данных*⁵. При реализации указанных национальных проектов в условиях дефицита ресурсов важно учитывать прошлый опыт, тем более что основные направления их реализации остаются прежними (связано с указанной нами ранее преемственностью).

Главной проблемой при реализации нацпроектов является их логическая и структурная взаимосвязь с действующими государственными социальными программами. Так как они во многом дублируют друг друга, например по названию и содержанию, то некоторые исследователи предлагают либо унифицировать их, либо убрать один из арсенала средств государственного управления [9]. Дополнительная путаница также возникает в связи с тем, что каждый регион самостоятельно адаптирует цели и задачи национальных проектов в своих региональных программах [10]. То есть возникает неструктурированный пул государственных программ и национальных проектов,

федеральных и региональных программ в социальной сфере, которые реализуются на бюджетные отчисления в условиях их дефицита. При этом полные отчеты об их реализации недоступны для общественных структур и населения и, следовательно, неподконтрольны им.

В регионах РФ при реализации национальных проектов отмечается отсутствие диалога власти с населением, что является особенно острой проблемой для всех социальных программ и проектов. Так, не учитывается удовлетворенность граждан проводимыми мероприятиями, не проводится сбор предложений по их реорганизации и финансированию, часто не исследуется даже уровень осведомленности россиян о реализуемых программах и проектах. Согласно результатам опроса ВЦИОМ, проведенного в 2024 г., 73 % опрошенных знают о существовании национальных проектов, 76 % что-то слышали о таких нацпроектах, как *Демография, Здравоохранение*⁶. При этом, как отмечено в работе [5], только 7 % населения обладают реальными знаниями о конкретных мероприятиях в рамках национальных проектов и от 14 до 37 % респондентов (большую их часть составляют молодые люди в возрасте 18–25 лет) удовлетворены результатами реализации национальных проектов.

В условиях развития экономики внедрение цифровых технологий является неотъемлемой частью национальных проектов, инструментом их реализации и повышения эффективности. Флагманами в применении цифровых технологий традиционно является бизнес. Согласно статистическим данным, за 2005–2022 гг. использование облачных сервисов российскими организациями увеличилось с 18,3 % до 28,9. В 2020–2022 гг. большое распространение в регионах получили технологии сбора и обработки больших данных (в 2022 г. ими пользовались 30,4 % организаций; в 2020 г. – 22,4 %), а также технологии искусственного интеллекта (в 2022 г. эти технологии применяли 6,6 % организаций; в 2020 г. – 5,4 %). При этом использование в 2022 г. устройств Интернета вещей (*Internet of Things – IoT*) снизилось на 3 % и составило 10 %, а цифровых платформ – на 2,3 %, достигнув 14,9 %. Однако в региональном разрезе различия не столь существенны: минимальные значения указанных выше показателей цифровизации наблюдаются в федеральных

⁴ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г. ...

⁵ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. Указ Президента РФ № 309 от 07.05.2024. СПС КонсультантПлюс.

⁶ Национальные проекты: мониторинг. ВЦИОМ. 09.09.2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nacionalnye-proekty-monitoring-2> (дата обращения: 01.10.2024).

округах Дальневосточный, Сибирский и Уральский, максимальные – в Центральном и Северо-Западном федеральных округах⁷.

Для цифровизации социальной сферы важно обеспечить доступ населения к сети Интернет. За последние годы в России количество пользователей Интернета значительно увеличилось: в 2023 г. более 90 % населения имели доступ к Сети, что способствовало росту цифровой экономики. Различия между регионами в обеспеченности населения широкополосным доступом минимальны (от 83 % до 88)⁸. При этом за 2020–2022 гг. у регионов Сибирского и Дальневосточного федеральных округов был самый значительный прирост указанного показателя развития цифровой инфраструктуры, значения которого и на сегодняшний день не уступают регионам центральной части страны.

Цифровые инструменты уже активно применяются в рамках реализации национальных проектов в социальной сфере, что отражено в их паспортах, документах стратегического развития и страны, и регионов. Развитие цифрового потенциала в социальной сфере субъектов РФ реализуется как в рамках национального проекта *Цифровая экономика*, так и указывается в паспортах проектов *Здравоохранение, Демография, Образование, Культура, Безопасные и качественные автомобильные дороги, Жилье и городская среда, Экология*, которые при последовательном подходе должны быть связаны с первым, но фактически эта связь выявляется слабо.

Рассмотрим применение цифровых технологий в рамках различных национальных проектов в социальной сфере:

1. *Здравоохранение*⁹: создание механизмов взаимодействия медицинских организаций на основе государственной информационной системы (единый цифровой контур в здравоохранении), электронных медицинских карт; усовершенствование системы онлайн-записи на прием к врачу; развитие телемедицины. На реализацию этих мероприятий было

выделено порядка 13 млрд руб. В результате создано более 1 млн руб. автоматизированных рабочих мест в учреждениях здравоохранения, замкнутых в единую сеть.

2. *Образование*¹⁰: внедрение цифровых технологий и систем для обеспечения «глобальной конкурентоспособности российского образования»¹¹, заявленной в качестве основной цели проекта; постройка 340 мобильных технопарков для детей, проживающих в сельской местности; внедрение системы мониторинга трудоустройства выпускников; развитие онлайн-образования.

3. *Безопасные и качественные автомобильные дороги*¹²: внедрение интеллектуальных транспортных систем (в целях снижения количества мест концентрации ДТП и смертности), общедоступной информационной системы контроля за формированием и использованием средств дорожных фондов всех уровней, автоматизированных и роботизированных технологий организации дорожного движения и контроля за соблюдением правил дорожного движения, системы контроля формирования и расходования дорожного фонда на всех уровнях.

Например, в рамках федерального проекта *Общесистемные меры развития дорожного хозяйства* проводились мероприятия по автоматизации процессов управления дорожным движением в городах с населением свыше 300 тыс. человек и внедрению на региональных и федеральных автомобильных дорогах общего пользования отдельных элементов интеллектуальных транспортных систем на основе технологий фотовидеофиксации нарушений правил дорожного движения, автоматического весогабаритного контроля, автоматизации управления искусственным освещением автомобильных дорог с использованием энергосберегающего оборудования¹³.

4. *Жилье и городская среда*¹⁴: применение современных виртуальных средств картирования территории и моделирования ее пространственного

⁷ Регионы России. Социально-экономические показатели. *Росстат*. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 01.10.2024).

⁸ Там же.

⁹ Здравоохранение. Паспорт национального проекта (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 16 от 24.12.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

¹⁰ Образование. Паспорт национального проекта (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 16 от 24.12.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

¹¹ Там же.

¹² Безопасные и качественные автомобильные дороги. Паспорт национального проекта (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 15 от 24.12.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

¹³ Об утверждении Концепции создания и функционирования национальной сети интеллектуальных транспортных систем на автомобильных дорогах общего пользования. Распоряжение Минтранспорта России № АК-247-р от 30.09.2022. *СПС КонсультантПлюс*.

¹⁴ Жилье и городская среда. Паспорт национального проекта (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 16 от 24.12.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

развития, формирования градостроительных моделей, в том числе посредством цифровых двойников. Нацпроект требует качественных способов визуализации информации о состоянии и оснащении жилищного фонда в каждом муниципальном образовании, ценах на жилую недвижимость, доступности приобретения жилья в регионах, субъектах рынка жилой недвижимости. В современном картографировании наблюдается применение круговых или столбиковых картодиаграмм, т.к. популярные геоинформационные системы (ArcGIS, ArcView и др.) без дополнительных модулей позволяют строить только их. Однако С. А. Гуров предлагает строить картограммы на основе псевдоизолиний (изоцен) в ППП ArcView – Spatial Analyst [11].

Отечественными разработчиками вслед за мировыми тенденциями активно разрабатываются цифровые двойники территории, представляющие собой комбинацию концепций *Умный город* и *Цифровой двойник* (под последним понимается цифровая модель территории). Цифровой двойник территории (в текущем воплощении – чаще всего городов и их отдельных районов, в перспективе – регионов и даже страны) – прототип реальной территории, на базе которого можно анализировать жизненные циклы объекта, его реакцию на возможные изменения и внешние воздействия. Среди компаний-разработчиков в РФ можно выделить DigiCity, ООО «Цифровой двойник», Градостроительный институт «Гипрогорпроект» [12]. Наиболее популярными слоями цифрового двойника территорий выступают: численность и состав жителей домов / районов, технические параметры домов, функциональные зоны, кадастровые данные, инфраструктура, объекты соцкультбыта, обеспеченность социальными учреждениями, графы дорог и пр. Также в них часто предусмотрена модель для сбора обращений жителей [13].

5. *Экология*¹⁵: использование цифровых методов отслеживания уровня загрязнения (через датчики и другие IoT), квадрокоптеров для выявления поврежденных деревьев, экологических правонарушений; активное развитие системы цифровых сортировщиков отходов.

6. *Культура*¹⁶: внедрение цифровых технологий в сферу культуры началось еще с пандемийного

периода, когда в театры, музеи и даже на концерты граждане стали ходить онлайн. В 2020–2021 г. число посещений портала *Культура* достигло рекордных значений (69 млн человек при планируемых 32 млн, из которых четверть – дети), возросло и посещение электронной национальной библиотеки (16,5 млн человек). Тем не менее Т. Н. Маршова и Н. В. Моисеенко констатируют, что полностью удовлетворять духовные потребности в онлайн-режиме невозможно, а потому реализация цифрового потенциала в этой области при всей своей широте будет иметь естественные ограничения [14].

Также в рамках реализации национальных проектов развивается цифровое государственное управление. Согласно Постановлению Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ»¹⁷, проектная деятельность на уровне государственного управления осуществляется с помощью государственной интегрированной информационной системы *Электронный бюджет* (система *Электронный бюджет*), интегрирующей информацию о расходовании бюджетов всех уровней по различным направлениям за каждый месяц, квартал, год (в случае месячных отчетов – только в электронном виде). В отчете отражаются контрольные точки, срок достижения которых еще не наступил / уже наступил, либо результаты которых не были достигнуты; а также финансовое обеспечение указанных мероприятий. Проверка отчетов включает их оценку по таким требованиям, как полнота, актуальность, корректность отражаемых данных на основе государственной автоматизированной системы (ГАС) *Управление*. Интеграция этих данных должна происходить в соответствии с данными системы *Электронный бюджет*. Ответственность за реализацию проекта, оценка которой производится исходя из представленных выше систем, несет его руководитель (он указан в паспорте, чаще всего является руководителем профильных министерств). ГАС «Управление» имеет следующие недостатки [15]:

- предусматривает сбор информации лишь от федеральных органов исполнительной власти на уровне подсистемы *Федерация*;
- не предусматривает возможность оценки корреляции и системного сбора информации совместно

¹⁵ Экология. Паспорт национального проекта (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 16 от 24.12.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

¹⁶ Культура. Паспорт национального проекта (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол № 16 от 24.12.2018). *СПС КонсультантПлюс*.

¹⁷ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Постановление Правительства РФ № 1288 от 31.10.2018 (ред. от 21.12.2023, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024). *СПС КонсультантПлюс*.

с базами данных Росстата, что существенно могло бы снизить нагрузку на саму систему, в том числе на органы исполнительной власти.

Мониторинг реализации национальных проектов проводит Счетная палата РФ. Она указывает, что основные проблемы реализации нацпроектов связаны с несвоевременной подготовкой и согласованием большинства из них (некоторые мероприятия уточнялись вплоть до середины 2019 г., когда проекты уже должны были быть запущены). Однако имелись объективные причины поздней реализации ряда национальных проектов, требующие значительных временных затрат и связанные с необходимостью разработки проектно-сметной документации на строительство крупных строительных объектов и ее согласования, проведением торгов и тендерных мероприятий. Следовательно, последующая разработка нацпроектов должна предполагать учет указанных задержек, что является главным образом административной задачей. В решении указанной проблемы может помочь ускоренный процесс согласования мероприятий в рамках реализации национальных проектов, заявленный органами власти в качестве ключевого преимущества проектного подхода, внедряемого в государственную практику.

Счетная Палата РФ, ответственная за мониторинг реализации национальных проектов в стране, особенно в части финансового распределения средств и оценки его эффективности, уже в 2019 г. указала в своем отчете ключевые риски реализации региональных проектов: низкий темп выделения и освоения средств, регулярности их распределения; невыполнение (срыв) графиков финансирования проектов; корректировка целевых показателей в паспортах проектов и др.

К нацпроектам *первой волны* (с 2006–2010 гг. до 2018 г.) относятся проекты по развитию агропромышленного комплекса (не был пролонгирован), обеспечению доступного и комфортного жилья (отсрочен на 4 года) и проекты в сфере здравоохранения (к 2018 г. не был достигнут целевой показатель обеспечения продолжительности жизни в 74 года). В числе основных причин неудачной реализации нацпроектов стоят прежде всего организационные просчеты в системе управления проектом: не были налажены горизонтальные межведомственные связи; наблюдался недоучет успешной реализации программ СССР и зарубежных стран; не был отработан процесс планирования целевых

показателей и подбора средств их достижения; недостаточно обеспечена мотивация региональных органов власти, бизнеса и других заинтересованных сторон.

Помимо рисков реализации национальных проектов, указанных Счетной Палатой РФ, исследователями также выделяются¹⁸:

1. Проблемы в менеджменте, коммуникации, мотивации руководителей проектов и глав регионов, ответственных департаментов; отсутствие методологии формирования проектов на региональном уровне и расчета отдельных показателей, необходимого финансирования для их обеспечения, ответственности регионов в реализации проектов (часть из них почти не требует региональных усилий); несовершенство отчетной системы, непрозрачность и недоступность отчетов по всем регионам; низкая координация проектов между собой, с программами стратегического развития; недоучет региональной специфики (копирование федеральных документов); дефицит средств из внебюджетных источников; несоответствие сроков реализации проектов трехлетнему стандарту региональных бюджетов; кадровый дефицит; пробелы в нормативной базе [16; 17].

2. Ресурсные (дефицит региональных ресурсов: финансовых, строительных и пр.), временные (длительные процедуры поиска подрядчика, проведения торгов, оформления документов по госзаказу; задержки в строительстве объектов), организационные (корректировка проектно-сметной документации; задержки в поставках; некачественные материалы; недобросовестные подрядчики), финансовые (неритмичное расходование бюджета в связи со смещением мероприятий на последний квартал; дефицит финансовых средств) риски [14].

3. Риски оплаты невыполненных работ, завышения стоимости работ, некомпетентности кадров (дефектные акты на ремонт объектов культуры, в результате которых приходилось повторно производить ремонт; неумение работать с цифровыми программами и сервисами); риск недостижения целевых показателей – самый значительный риск всех нацпроектов [14]; риски сговоров в Сибирском федеральном округе (в результате чего происходит повышение цен), а также просчетов при реализации национальных проектов в области демографии и образования, особенно в части строительства детских садов (завышение стоимости; погрешности по качеству; срыв сроков и т. д.) [18].

¹⁸ Учитывая данные риски, целевые показатели национальных проектов целого ряда регионов (Вологодская, Тюменская, Новгородская, Свердловская области, Башкортостан) существенно отличались от федеральных [14].

Таким образом, реализация национальных проектов в социальной сфере требует дополнительного изучения, анализа ретроспективной практики, учета новых возможностей и ограничений [19–22], совершенствования системы мониторинга, в том числе с использованием информационно-аналитических систем [15; 23], дальнейшего развития проектного управления в органах власти [24], финансирования и борьбы с коррупцией при реализации национальных проектов в регионах [25–27].

Цель исследования – определить пути повышения эффективности реализации национальных проектов на основе современных цифровых возможностей и с учетом рисков, ресурсных ограничений. Задачи заключаются в рассмотрении соотношения национальных проектов в социальной сфере и государственных программ, рисков и эффективности их реализации, направлений ее повышения с помощью цифровых инструментов.

Методы и материалы

Были использованы методы экономико-статистического и системного анализа и синтеза, сравнения, а также качественные методы анализа (изучение документов, нормативно-правовых актов федерального и регионального уровня). Информационная база – материалы публикаций о проблемах, перспективах, рисках и различных аспектах реализации национальных проектов в социальной сфере; паспорта национальных проектов; тексты государственных программ; данные официальных порталов государственных органов власти.

Результаты

Анализ существующих национальных проектов и государственных программ в социальной сфере показывает их значительное пересечение в части регулирования сферы здравоохранения, образования, культуры, экологии, жилья и городской среды, развития физической культуры и спорта, содействия занятости (табл.¹⁹). Некоторые национальные проекты (действующие до 2024 г.) реализовывались параллельно с государственными программами (до 2030 г.): нацпроект *Здравоохранение* – параллельно с госпрограммой *Развитие здравоохранения*; *Образование* – с *Развитие образования и Доступная среда*; *Жилье и городская среда* – с *Обеспечение жильем и ЖКХ* и *Комплексное развитие сельских территорий*; *Культура* – с *Развитие культуры*; *Экология* – с *Охрана*

окружающей среды; *Безопасные и качественные дороги* – с *Развитие транспортной системы*. Также отдельные направления национального проекта *Демография* дублируются в государственных программах *Содействие занятости* и *Развитие физической культуры и спорта* (в ней же встречаются некоторые положения нацпроекта *Здравоохранение*). Однако, например, госпрограмма *Социальная поддержка граждан* (до 2024 г.) не имеет прямых аналогов среди нацпроектов.

По данным системы *Электронный бюджет*, затраты на государственные программы и национальные проекты по одним и тем же направлениям (за весь период реализации) составляют значительные суммы: 4296,17 млрд руб. – для финансирования госпрограмм и 20483,61 млрд руб. – для нацпроектов²⁰. При этом необходимо учитывать, что все национальные проекты реализовывались в шестилетний период (2018–2024 гг.), тогда как государственные программы стартовали в различное время (с 2011 по 2020 гг.). В этом смысле корректнее было бы анализировать годовые показатели выделяемого бюджета. Однако и в текущем варианте прослеживается дублирование финансирования в больших объемах по одним и тем же направлениям развития социальной сферы.

Сравнительный анализ национальных проектов с текущими государственными программами в социальной сфере показал, что, во-первых, они пересекаются не только в названиях, но и целях, структуре, показателях эффективности, временных рамках (однако у государственных программ они обычно шире), содержании. Но, несмотря на то что содержание в большей степени сходно, все же имеются несоответствия отдельных целей, показателей и мероприятий. Во-вторых, государственные программы и национальные проекты имеют различный формат формирования, реализации и мониторинга:

1. Госпрограммы: директивный характер формирования; предполагают вертикальную интеграцию органов государственной власти, применение консервативных, но эффективных принципов единичности и централизации; задают общую повестку и принципы реализации мероприятий.

2. Нацпроекты: предполагают вертикальную интеграцию между документами национального и регионального уровней, соподчинение соответствующих структур, однако нередко требуют

¹⁹ Сост. по: Национальные проекты. *Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет»*. URL: <https://www.budget.gov.ru/web/guest/Национальные-проекты?regionId=45000000> (дата обращения: 01.10.2024).

²⁰ Национальные проекты...

Табл. Соотношение государственных программ и национальных проектов в социальной сфере

Tab. State social programs vs. national social projects

Госпрограммы	Бюджет*, млрд руб.	Нацпроекты	Бюджет, млрд руб.
Развитие здравоохранения (с 2018 г.)	1236,84	Здравоохранение (с 2019 г.)	2360,6
Развитие образования (с 2018 г.)	95,3	Образование (с 2019 г.)	1633,4
Доступная среда (с 2011 г.)	520,6		
Обеспечение жильем и ЖКХ (с 2013 г.)	847,2	Жилье и городская среда (с 2019 г.)	1265,8
Комплексное развитие сельских территорий (с 2020 г.)	58,6		
Развитие транспортной системы (с 2018 г.)	1190	Безопасные и качественные дороги (с 2019 г.)	6764,3
Развитие культуры (с 2013 г.)	164,03	Культура (с 2019 г.)	256,2
Охрана окружающей среды (с 2012 г.)	88,7	Экология (с 2019 г.)	2583,7
Содействие занятости (с 2013 г.)	45,1	Демография (с 2019 г.)	5619,61
Развитие физической культуры и спорта (с 2013 г.)	49,8	Демография и Здравоохранение (с 2019 г.)	см. данные выше
Итого	4296,17	Итого	20483,61

Прим.: * – бюджет высчитан с начала реализации до 2024 г. включительно.

взаимодействия нескольких разнопрофильных министерств и ведомств, творческого проектного подхода с большим количеством горизонтальных связей (в том числе с населением и бизнесом), учитывающего региональную специфику и принцип демократических основ при адаптации основного документа в субъектах РФ. Наличие двух документов одинаковой направленности позволяет также диверсифицировать риски неисполнения ключевых показателей проектов и программ на национальном и региональном уровнях; обеспечивает гибкость адаптации предлагаемых мероприятий под местные задачи. Особенностью национальных и входящих в их состав федеральных проектов является особая система управления, предусматривающая ускоренные процедуры принятия управленческих решений и постоянное участие в проекте руководства Правительства РФ.

Проекция целей и критериев национальных проектов на региональный уровень проходит либо в полном воспроизведении и копировании федеральных паспортов, либо в адаптированной версии, учитывающей специфику развития региона. Организация проектной деятельности на территории России как в федеральном, так и в региональном форматах определяет стандартные механизмы обеспечения ее эффективности: формальный и детально прописанный паспорт; структура ролей и функций; описание результатов различных видов,

контрольных точек (промежуточных результатов); контроль за реализацией, в том числе с помощью программных продуктов (информационных систем) ГАС «Управление», системы *Электронный бюджет*. Однако большинство из указанных информационных систем доступны только органам власти – населению предоставляются отдельные результаты реализации национальных проектов в СМИ преимущественно в позитивном ключе (упоминается количество построенных домов, больниц и др.).

Проведенный нами анализ региональных проектов в рамках реализации национальных проектов в социальной сфере позволил сделать несколько выводов:

1. Тексты региональных проектов далеко не всегда присутствуют на официальных порталах органов власти регионов, либо их поиск существенно затруднен.

2. Найденные тексты региональных проектов практически полностью дублируют содержание федеральных проектов, созданных, как правило, по отдельным направлениям национальных социальных проектов. Как следствие, крайне редко учитывается специфика региона при разработке региональных социальных программ, предусмотренная федеральными актами и рекомендациями по составлению региональных программ развития. В некоторых случаях, например в регионах Дальнего

Востока, отсутствие адаптации федеральных показателей нацпроектов *Демография* и *Здравоохранение* привело к невозможности достижения высоких значений общенациональных показателей, т.к. были поставлены заведомо невыполнимые цели этих двух региональных проектов.

3. Не существует единой общедоступной методики оценки реализации национальных проектов в социальной сфере как по стране в целом, так и в отдельных регионах. Отчеты о выполнении региональных проектов сдаются в федеральные органы власти, на их основании составляется рейтинг регионов по достижению национальных целей. Однако общественности с результатами указанного рейтинга ознакомиться трудно, следовательно, эти результаты неподконтрольны ей. В связи с этим информационная компания «Медиалогия» разработала и опубликовала собственные рейтинги регионов по реализации национальных проектов на основе упоминаний в СМИ²¹. Кроме того, результаты кассового исполнения национальных проектов в социальной сфере можно найти на сайте информационного агентства IMonitoring²² или системы *Электронный бюджет*. Однако показатель процента исполнения бюджета не позволяет в полной мере оценить эффективность расходования средств, а другие данные в приводимых источниках отсутствуют.

Данные исследований и социологических опросов, приводимые выше, также свидетельствуют о недостаточном уровне вовлеченности граждан в процесс реализации национальных проектов и о необходимости просветительской деятельности в целях повышения осведомленности и доверия со стороны граждан и бизнес-сообщества. В продвижении информации о реализации национальных проектов в социальной сфере могут помочь инструменты цифрового маркетинга, а также применение новых актуальных инструментальных трендов, таких как виртуальные помощники и чат-боты; искусственный интеллект; IoT; QR-коды; мобильные устройства; ноутбуки; планшеты; умные гаджеты; цифровое телевидение; реклама в онлайн-играх и мобильных приложениях, мессенджерах, на цифровых экранах; технологии 5G.

Среди цифровых инструментов маркетинга социальных программ государственного и муниципального уровней, применяемых в субъектах РФ,

можно отметить следующие: сайты национальных проектов и программ федерального и регионального уровней; реклама в федеральной государственной информационной системе *Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)* (Госуслуги), на сайтах министерств и ведомств, ответственных госучреждений; онлайн-конференции и форумы, трансляции встреч органов власти с населением, виртуальные приемные; освещение целей и задач социальных программ в СМИ, тематических медиа с привлечением экспертных мнений науки и общественности; email-маркетинг (электронные рассылки, например, от Госуслуг и mos.ru); виртуальные помощники и чат-боты (реализованы на сайте Госуслуг, министерств и ведомств); контекстная и таргетированная реклама (частично). Не все указанные инструменты цифрового маркетинга используются с полной реализацией заложенного в них потенциала в различных регионах России, что открывает резерв для повышения эффективности их применения.

На наш взгляд, можно также выделить перспективные цифровые инструменты маркетинга социальных программ государственного и муниципального уровней: применение QR-кодов при продвижении сайтов социальных программ, цифровом партизанском маркетинге; реклама социальных программ через умных помощников IoT; применение искусственного интеллекта в социальной сфере (например, Единая медицинская информационно-аналитическая система²³ предлагает услуги госпрограммы *Здравоохранение*, а также другие решения на основе данных государственных систем); информирование с помощью средств цифрового маркетинга льготных категорий граждан, например участников программы *Содействие занятости*, о наличии для них предложений; таргетированная и контекстная реклама для привлечения целевой аудитории (Яндекс.Директ); реклама в популярных Telegram-каналах, мессенджерах, социальных сетях; реклама на банковских сайтах и в приложениях (охватывают все категории населения).

Использование цифровых технологий на уровне национальных проектов способствует ускорению обмена данными между участниками (органами власти и ведомствами, населением, бизнесом, общественными организациями); повышению прозрачности

²¹ Топ-20 регионов РФ на тему «национальные проекты» – сентябрь 2024. *Медиалогия*. URL: <https://www.mlg.ru/ratings/research/13471/> (дата обращения: 01.10.2024).

²² Исполнение национальных проектов. *IMonitoring*. URL: <https://www.iminfin.ru/areas-of-analysis/np/ispolnenie-natsionalnyh-proektov?territory=78000000> (дата обращения: 01.10.2024).

²³ ЕМИАС. URL: <https://emias.info/> (дата обращения: 01.10.2024).

затраченных средств для общественности и полученных результатов; реализации полного государственного и общественного контроля, препятствующего коррупции и появлению ошибок; прогнозированию результатов в долгосрочной перспективе; доступности услуг для населения; снижению затрат в связи с экономией человеческих ресурсов.

Вместе с тем наблюдаются определенные сложности по внедрению цифровизации в управление национальными проектами, связанные с требованием постоянного поддержания и развития цифровых компетенций государственных и муниципальных служащих; разработкой специализированных программных продуктов и сервисов, отвечающих требованиям информационной безопасности; исправностью технического обеспечения для эксплуатации указанных программ (что не всегда возможно в некоторых отдаленных регионах России в связи с отсутствием сети Интернет); требованием цифровой компетентности населения (что особенно затруднительно реализовать в отношении граждан пенсионного возраста и жителей отдаленных территорий без устойчивого доступа к Сети). Для устранения указанных проблем нужно принимать следующие меры:

- повысить цифровые компетенции всех участников системы управления национальными проектами в социальной сфере и ее пользователей;
- развивать отечественные разработки государственных автоматизированных систем и технически обеспечивать органы власти и население необходимыми средствами для доступа к системе;
- разработать адаптированные программы развития цифровых навыков у населения старшего возраста и альтернативных (консервативных, нецифровых) путей получения государственных социальных услуг.

Стоит отметить, что постановка задач управления отражена в национальных целях и целях утвержденного перечня национальных проектов, а промежуточный и итоговый контроль результатов управления позволяет отслеживать их выполнение. Для анализа полученной информации В. В. Зундэ, А. И. Морозова, Е. Е. Мезенцева [5] и др. предлагают использовать алгоритмы текущей оценки влияния внешней среды региона (на основе экспертных мнений, качественных данных) и состояния региона (на основе агрегации информации о количественных параметрах с опорой на статистические показатели, результатов математического

моделирования с использованием регрессионных моделей). Алгоритм принятия решений в области управления национальными проектами в социальной сфере должен базироваться на автоматизированной системе поддержки принятия решений в техническом аспекте и на сопоставлении результатов оценки влияния внешней среды региона и его состояния в методологическом аспекте.

Безусловными преимуществами цифровизации в социальной сфере являются новые передовые возможности поддержания высокого качества жизни за счет внедрения сквозных цифровых технологий в сферах:

- образования (электронные дневники; зачетные книжки; данные о посещаемости, успеваемости, питании учащихся; системы электронного документооборота, развития онлайн-образования);
- здравоохранения (виртуализация больничных баз данных о приемах у врача, пройденных обследованиях, выданных направлениях; электронные системы записи к специалистам);
- охраны правопорядка (снижение преступности за счет выявления правонарушений системами видеонаблюдения, использования современных баз данных с распознаванием лиц на основе искусственного интеллекта; цифровые методы проведения экспертизы);
- социальной защиты (расширение перечня и повышение доступности социальных услуг для населения через платформу Госуслуги, специализированные сервисы департаментов социальной защиты региона);
- экологической безопасности (отслеживание параметров окружающей среды, загрязнений воздуха, воды, почв с помощью датчиков и детекторов; управление промышленным воздействием на природу; охрана лесов и водоемов с помощью электроники, автономных летательных аппаратов и пр.);
- рынка труда (внедрение электронных трудовых книжек и систем документооборота; создание условий для гибкой и дистанционной занятости за счет применения информационно-коммуникационных технологий и сервисов; облегчение аналитики динамического равновесия спроса и предложения на рынке труда; совершенствование порталов по поиску работы; облегчение возможности дистанционных собеседований с целью эффективной межрегиональной миграции);
- демографии (формирование электронных баз данных о численности и составе населения, миграционных потоках; облегчение расчетов

показателей рождаемости, смертности, миграционного прироста; повышение продолжительности жизни за счет улучшения условий труда на основе автоматизации);

- общественного потребления (внедрение цифровых технологий в коммерческие структуры; цифровая трансформация бизнеса; развитие интернет-торговли, маркетплейсов; сокращение цепочки доведения ценностного предложения предпринимательских структур до целевой аудитории потребителей; новые возможности поиска информации о товарах и услугах; создание условий для совершенной конкуренции и реализации ее преимуществ для потребителя на основе прозрачности информации; развитие платежных систем и терминалов);
- жилищной инфраструктуры (внедрение системы сбора показаний счетчиков; совершенствование систем безналичных платежей за услуги ЖКХ, расхождений в данных об использовании энергии, тепла и воды; снижение аварийности; интерактивный и оперативный сбор обращений граждан; проведение собраний собственников жилья с помощью онлайн-систем);
- градостроительства и проектирования общественных пространств (создание цифровых двойников муниципалитетов и регионов; моделирование на их основе оптимального градостроительного плана по количеству и этажности жилых домов, социальных учреждений различного типа (исходя из анализа численности и структуры жителей, ежедневных транспортных потоков), зон отдыха и экологических зон, плана строительства дорог, схемы работы дорожной техники);
- транспорта, связи, инфраструктуры (формирование графов новых дорог и модернизация существующих; регулирование транспортных потоков, в том числе с помощью системы умных светофоров, датчиков движения, автоматической фиксации транспортных правонарушений; формирование плана ремонтных работ дорожного полотна и коммуникаций; развитие сети проводного и беспроводного Интернета, мобильной связи современных типов);
- социального взаимодействия, развития социальных институтов (появление эффективных способов дистанционного создания и поддержания контактов между людьми на основе интернет-технологий, современных платформ для социального взаимодействия, объединения в социальные группы и общности со схожими

интересами; возможность подавать заявления в ЗАГС через цифровые государственные платформы);

- политической жизни (возможности обращений граждан к органам муниципальной и государственной власти через сервисы по сбору петиций, путем направления писем в виртуальные приемные; возможности широкой политической пропаганды и активности граждан в регулируемых законом рамках);
- культуры, искусства, духовного и личностного развития (возможность покупки электронных билетов на культурные мероприятия, электронных абонементов в библиотеки, курсов личностного роста и саморазвития за счет возможностей самообразования и онлайн-образования; применение AR- и VR-технологий в искусстве для создания иммерсивных выставок, театров);
- путешествий (возможность онлайн-формирования туристических поездок в стандартном и модульном вариантах исходя из личных предпочтений, поиска и покупки билетов на транспорт, бронирования объектов размещения через специализированные платформы и сервисы при самостоятельных путешествиях; возможности AR- и VR-технологий для онлайн-путешествий и первичного ознакомления с интересующей местностью).

Цифровые инструменты могут также применяться для управления рисками реализации национальных проектов: внедрения систем программного обеспечения закупок, проектного управления строительством и эксплуатацией объектов, отслеживания сроков, финансового обеспечения. При этом для управления рисками национальных проектов рекомендуется также совершенствовать нормативно-правовую базу, особенно в части согласования задач проектов, чтобы избежать затягивания сроков их обсуждения. Риск-менеджмент реализации национальных проектов должен быть формально закреплен в методических рекомендациях по их разработке. В рамках реализации национальных проектов региональные программы должны содержать раздел *Анализ рисков*. На текущий момент он есть в федеральных программах по обеспечению финансовой поддержки семьи, развитию дорожной сети и безопасности дорожного движения. Важно указать, что анализ возможных рисков проектов должен производиться Советом при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам с последующим их включением в паспорт проектов.

Заключение

В части установленного дублирования национальных проектов и государственных программ в социальной сфере требуется дальнейшая большая методическая работа по унификации, разграничению указанных документов либо исключению одного из них для экономии материально-технических, трудовых, финансовых ресурсов и более точного определения зоны ответственности руководителей проектов и программ. Национальные проекты как базовый вектор и маркетинговая «надстройка» над реализуемыми государственными программами в социальной сфере демонстрируют эффективность в представлении населению задач государственного социального развития на среднесрочную перспективу, которую необходимо повышать за счет применения цифровых инструментов продвижения социальных программ. Это может вызвать неоднозначную позицию у органов власти, т.к. полная подотчетность обществу – стратегия, редко реализуемая в современной России. Однако это единственный путь, формирующий доверие населения и объективную оценку участия органов власти в поддержании и повышении качества жизни граждан.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Анализ соотношения национальных проектов в социальной сфере и государственных программ показал, что невозможно однозначно разграничить указанные документы, т.к. они дублируют друг друга. Это приводит к неэффективному расходованию бюджетных средств и размыванию ответственности. В связи с этим требуется унификация документов либо упразднение одного из них.

2. Отсутствует доступная для общественности и обеспечивающая ее контроль за принятием решений методика оценки эффективности национальных проектов на федеральном и региональном уровнях и ее аналитическая база. Региональные проекты сложно, а иногда практически невозможно найти на официальных порталах органов власти региона. Оценка полученных результатов производится по обрывочной информации из СМИ (что эффективно с точки зрения связи с общественностью, но не всегда

позволяет произвести объективную оценку), научных публикаций, доступных государственных рейтингов. Существующие информационные системы поддержки решений в области национальных проектов доступны только узкому кругу лиц и не предоставляют сопоставимых полных данных.

3. Потенциал цифровых технологий применяется не полностью. Прежде всего они используются для маркетинга социальных программ (население все еще демонстрирует низкую информированность о целях и результатах национальных проектов, что снижает доверие к органам власти). Также внедрение цифровых технологий указано в паспортах большинства национальных проектов в социальной сфере и предусмотрено национальным проектом *Цифровая экономика*. Так происходит повсеместное внедрение в социальную сферу цифровых технологий, однако необходима оценка цифрового потенциала России и регионов для обозначения возможного и желаемого порога внедрения цифровизации в социальную сферу.

Внедрение рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов необходимо и требует:

1) дополнительных усилий, временных и финансовых затрат по уточнению паспортов национальных проектов картами рисков и сценарного развития при возникновении конкретных обстоятельств преодолимой и непреодолимой силы;

2) предварительного обсуждения на совещании Совета Президента РФ по стратегическому развитию и национальным проектам и их согласования;

3) корректировки методических рекомендаций по формированию федеральных и региональных программ в рамках национальных проектов с включением соответствующих форм и пунктов.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Иваненко Л. В., Тасеев В. Б. Инновационные подходы к реализации национального проекта «Демография» в городах Самарского региона. *Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика*. 2020. № 1. С. 26–33. [Ivanenko L. V., Taseev V. B. Innovative approaches to the implementation of the national demographic project in the cities of the Samara Region. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa. Seria: Ekonomika*, 2020, (1): 26–33. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tcijkg>

2. Шапошникова Б. Д., Болдырева А. В., Сармадаева А. Ц., Андреев А. С., Эрдниев Т. С., Бимбеева А. В. Реализация приоритетных национальных проектов на региональном уровне. *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 10. С. 684–689. [Shaposhnikova B. D., Boldyreva A. V., Sarmadaeva A. Ts., Andreev A. S., Erdniev T. S., Bimbeyeva A. V. Implementation of priority national projects at the regional level. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2023, (10): 684–689. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.159.10.139>
3. Битерман О. Э., Комаров С. А., Воробьев С. М. Правовые основы обеспечения национальных проектов в сфере развития искусственного интеллекта в Российской Федерации. *Теория государства и права*. 2023. № 2. С. 20–42. [Biterman O. E., Komarov S. A. Vorobyov S. M. Legal basis for ensuring national projects in the field of artificial intelligence development in the Russian Federation. *Theory of State and Law*, 2023, (2): 20–42. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fodplf>
4. Kalenova T. S., Abdrakhmanova G. S., Kolumbaeva Z. E. National projects of the Alash intelligence in the field of education. *Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU. Historical sciences. Philosophy. Religion Series*, 2024, 146(1): 67–86. <https://doi.org/10.32523/2616-7255-2024-146-1-67-86>
5. Зундэ В. В., Морозова А. И., Мезенцева Е. Е. Диагностический профиль как инструмент управления реализацией национальных проектов. *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 2021. № 2. С. 21–26. [Zunde V. V., Morozova A. I., Mezentseva E. E. Diagnostic profiling as a tool for managing the implementation of national projects. *Science and Education: economy and financial economy; entrepreneurship; law and management*, 2021, (2): 21–26. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zluyvqs>
6. Атавов А. М. Национальные проекты Российской Федерации 2019–2024 годов: реализация и финансирование. *Социальные и экономические системы*. 2023. № 5-2. С. 119–128. [Atavov A. M. National projects of the Russian Federation, 2019–2024: Implementation and financing. *Sotsialnye i ekonomicheskie sistemy*, 2023, (5-2): 119–128. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rdqltw>
7. Патракеева О. Ю. Перспективы социально-экономического развития Краснодарского края в контексте реализации национальных проектов в сфере транспортной инфраструктуры. *Региональная экономика. Юг России*. 2020. Т. 8. № 2. С. 122–130. [Patrakeeva O. Yu. Prospects for social and economic development of Krasnodar Krai in the context of national transport infrastructural projects. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii*, 2020, 8(2): 122–130. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.2.12>
8. Блохина И. М., Зимакова О. В., Левшина В. В., Захарченко Т. Г., Добрых Д. И. Национальные проекты как инструмент стабилизации и развития социальной и экономической сфер государства. *Экономика и предпринимательство*. 2021. № 6. С. 205–211. [Blokhhina I. M., Zimakova O. V., Levshina V. V., Zakharchenko T. G., Dobrikh D. I. National projects as a stabilization tool and development of social and economic spheres of the state. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2021, (6): 205–211. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.131.6.037>
9. Чернышева Т. К. Анализ процессов стратегического управления государственными программами и национальными проектами. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2022. № 2. С. 162–168. [Chernysheva T. K. Analysis of the processes of strategic management of state programs and national projects. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye*, 2022, (2): 162–168. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2022-2-162-168>
10. Яковлева Е. А., Титова Е. В. Региональные приоритеты реализации национальных проектов (на примере Воронежской области). *Региональная экономика и управление*. 2020. № 2. [Yakovleva E. A., Titova E. V. Regional priorities for the implementation of national projects (for example, the Voronezh Region). *Regional economy and management*, 2020, (2). (In Russ.)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-prioritety-realizatsii-natsionalnyh-proektov-na-primere-voronezhskoy-oblasti> (дата обращения: 01.10.2024). <https://elibrary.ru/mqzkyu>
11. Гуров С. А. Подходы к картографированию регионального рынка жилья для обеспечения визуализации национального проекта «Жилье и городская среда». *ИнтерКарто. ИнтерГИС*. 2020. Т. 26. № 1. С. 503–515. [Gurov S. A. Approaches to mapping the regional housing market to provide visualization of the national project "Housing and urban environment". *InterKarto. InterGIS*, 2020, 26(1): 503–515. (In Russ.)] <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2020-1-26-503-515>
12. Mukhacheva A. V., Ugryumova M. N., Morozova I. S., Mukhachyev M. Yu. Digital twins of the urban ecosystem to ensure the quality of life of the population. *ISPCR 2021: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Veliky Novgorod, 7–8 Dec 2021*. Atlantis Press, 2022, vol. 208, 331–338. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220208.047>

13. Мухачева А. В., Иванова О. Э., Парфенов А. А. Цифровые двойники городов: возможности и преимущества. *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер.: Экономика и управление*. 2022. № 3-4. С. 91–101. [Mukhacheva A. V., Ivanova O. E., Parfenov A. A. City digital twins: Opportunities and benefits. *Vestnik of Volga State University of Technology. Ser.: Economics and Management*, 2022, (3-4): 91–101. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.91>
14. Маршова Т. Н., Моисеенко Н. В. Риски реализации национальных проектов (на примере национального проекта «Культура»). *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика*. 2021. № 4. С. 20–39. [Mukhacheva A. V., Ivanova O. E., Parfenov A. A. City digital twins: Opportunities and benefits. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Serii: Ekonomika*, 2021, (4): 20–39. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.30.4.2>
15. Першина Т. А., Авилова А. С., Измайлов Р. Р. Оценка существующей системы мониторинга реализации национальных проектов. *Социальные и экономические системы*. 2023. № 5-1. С. 262–275. [Perschina T. A., Avilova A. S., Izmailov R. R. Assessment of the existing system for monitoring national projects. *Sotsialnye i ekonomicheskie sistemy*, 2023, (5-1): 262–275. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mglbtbx>
16. Ильченко С. В. Национальные проекты России и риски их реализации. *Бизнес и дизайн ревью*. 2021. № 2. [Ilchenko S. V. National projects of Russia and the risks of their implementation. *Biznes i dizain reviu*, 2021, (2). (In Russ.)] URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-g-2-22-iyun/ilchenko-s-v-natsionalnye-proekty-rossii-i-riski-ih-realizatsii/> (дата обращения: 01.10.2024). <https://elibrary.ru/wexjil>
17. Попов А. Н. Риск ориентированный подход в разработке и реализации национальных и региональных проектов. *Global and Regional Research*. 2021. Т. 3. № 4. С. 114–120. [Popov A. N. Risk-based approach in the development and implementation of regional and federal projects. *Global and Regional Research*, 2021, 3(4): 114–120. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gzuptp>
18. Дошатов А. А. Внедрение национальных проектов Российской Федерации в государственное управление. *Инновации. Наука. Образование*. 2021. № 35. С. 2278–2287. [Doshchatov A. A. Implementation of national projects of the Russian Federation in public administration. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*, 2021, (35): 2278–2287. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/swkkzu>
19. Масюк Н. Н., Бауэр Е. А., Бушуева М. А. Национальные проекты как инструменты активизации инновационной деятельности в регионе. *Фундаментальные исследования*. 2022. № 7. С. 69–76. [Masyuk N. N., Bauer E. A., Bushueva M. A. National projects as instruments of activization of innovative activities in a region. *Fundamental research*, 2022, (7): 69–76. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17513/fr.43286>
20. Ворошилов Н. В. Тенденции, проблемы и перспективы реализации национального проекта России «Безопасные качественные дороги». *Вопросы территориального развития*. 2022. Т. 10. № 2. [Voroshilov N. V. Trends, problems, and prospects for implementing the Russian national project "Safe and high-quality roads". *Territorial development issues*, 2022, 10(2). (In Russ.)] <https://doi.org/10.15838/tdi.2022.2.62.3>
21. Аверченкова Е. В., Паринов А. В. Информационная составляющая процесса управления реализацией национальных проектов развития региона с позиций системного анализа. *Вестник Воронежского института ФСИИ России*. 2023. № 1. С. 22–28. [Averchenkova E. E., Parinov A. V. Information component of the process of managing the implementation of national development projects in the region from the standpoint of system analysis. *Vestnik Voronezhskogo instituta FSIN Rossii*, 2023, (1): 22–28. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nmalvu>
22. Бражин Ю. Ю. Теоретико-прикладное исследование служебно-экономических преступлений в сфере реализации национального проекта «Здравоохранение»: сущность и содержание. *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2022. № 2. С. 56–64. [Brazhin Yu. Yu. Theoretical and applied research of the white-collar crimes in the sphere of implementation of the national healthcare project: Its nature and scope. *Vestnik of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2022, (2): 56–64. (In Russ.)] <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2022-2-95-100>
23. Yashina N., Kashina O., Yashin S., Pronchatova-Rubtsova N. Methodology of financial monitoring based on cluster analysis for the implementation of national projects in the Russian regions. *Sustainable development and engineering economics*, 2023, (3): 22–33. <https://doi.org/10.48554/SDEE.2023.3.2>
24. Кузнецов Н. В., Першина Т. А. Проектный подход как инструмент реализации национальных проектов в России. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2023. Т. 14. № 4. С. 716–732. [Kuznetsov N. V., Perschina T. A. Project approach as a tool for the implementation of national projects in Russia. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie)*, 2023, 14(4): 716–732. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732>

25. Истомина Н. А., Летов П. И. Финансирование национальных проектов в РФ за счет средств федерального бюджета: аналитика, выводы, акценты. *Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова*. 2023. № 4. С. 160–166. [Istomina N. A., Letov P. I. Financing of national projects in the Russian Federation at the expense of the federal budget: Analytics, conclusions, accents. *Bulletin of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov*, 2023, (4): 160–166. (In Russ.)] <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2023-4-160-166>
26. Яковлева Е. Н., Андреева М. В., Крюкова И. В. Диагностика исполнения региональных целей национального проекта «Экология» (на примере Вологодской области). *Вестник университета*. 2024. № 5. С. 92–102. [Yakovleva E. N., Andreeva M. V., Krukova I. V. Diagnostics of accomplishing regional goals of the national project "Ecology" (on the example of the Vologda Region). *Vestnik Universiteta*, 2024, (5): 92–102. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-92-102>
27. Кузьмин М. Н. К вопросу о методике раскрытия и расследования хищений бюджетных средств, выделенных на финансирование национальных проектов (программ). *Юрист-Правовед*. 2024. № 2. С. 142–147. [Kuzmin M. N. On the issue of the subject of disclosure and investigation of embezzlement of budget funds allocated to finance national projects (programs). *Jurist-Pravoved*, 2024, (2): 142–147. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/dqytng>