

*Толстых П.П.,
студент,
2 курс, факультет «Институт государственной
службы и управления»
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации
Россия, г. Москва*

**МЕХАНИЗМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВОГО
УПРАВЛЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА
«ДЕМОГРАФИЯ» В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

***Аннотация:** Статья посвящена анализу организационно-финансовых механизмов управления в рамках реализации национального проекта «Демография» как ключевого элемента современной социальной политики России. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности расходования бюджетных средств для достижения стратегических демографических целей. Цель работы – выявить и систематизировать ключевые инструменты управления проектом, оценить их результативность на основе статистических данных 2025 года. Методологическую основу составили системный анализ, методы сравнительного и статистического анализа данных официальных отчетов. Результатом исследования является комплексная оценка действующих механизмов, выявление их сильных сторон и институциональных ограничений, а также формулировка предложений по оптимизации управления проектом.*

***Ключевые слова:** национальные проекты, национальный проект «Демография», механизмы управления, программно-целевое бюджетирование, социальная политика, региональная проектная*

деятельность.

Annotation: *The article analyzes the organizational and financial management mechanisms within the implementation of the national project «Demography» as a key element of modern Russia's social policy. The relevance of the study is due to the need to improve the efficiency of budget spending to achieve strategic demographic goals. The aim is to identify and systematize the key project management tools and assess their effectiveness based on 2025 statistical data. The methodological basis includes system analysis, comparative and statistical analysis of official reporting data. The result is a comprehensive assessment of current mechanisms, identification of their strengths and institutional constraints, and formulation of proposals for project management optimization.*

Key words: *national projects, national project «Demography», management mechanisms, program-target budgeting, social policy, regional project activities.*

Национальные проекты, являясь центральным инструментом стратегического планирования в Российской Федерации, концентрируют значительные финансовые и административные ресурсы на решении ключевых общегосударственных задач. Их реализация требует отлаженных механизмов управления, обеспечивающих скоординированность действий различных уровней власти, эффективное расходование средств и достижение измеримых результатов. Национальный проект «Демография» (далее – НП «Демография») представляет собой особый кейс в силу комплексности решаемых им социальных проблем (повышение рождаемости, снижение смертности, увеличение продолжительности жизни) и высокой чувствительности к качеству управленческих решений [1]. Актуальность исследования конкретных организационно-финансовых механизмов реализации данного проекта возрастает в контексте необходимости адаптации к новым социально-экономическим вызовам и оптимизации

бюджетных расходов. Целью настоящей статьи является анализ структуры и функционирования ключевых механизмов управления НП «Демография» на федеральном и региональном уровнях с оценкой их результативности по данным 2025 года.

Реализация национальных проектов в современной России базируется на синтезе подходов программно-целевого управления и проектного менеджмента. Нормативную основу составляют Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с последующими коррективами), а также разработанные в его развитие паспорта национальных проектов [2]. Финансовое обеспечение закреплено в рамках государственной программы «Социальная поддержка граждан», где НП «Демография» является одним из основных инструментов [3].

Ключевым организационным механизмом является создание иерархической структуры управления, включающей проектную комиссию Государственного совета РФ, президиум Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, а также кураторов и руководителей проекта на федеральном уровне. На региональном уровне формируются аналогичные структуры, ответственные за реализацию региональных составляющих проекта [4]. Финансовый механизм характеризуется применением программно-целевого принципа бюджетирования (ППБ), при котором ассигнования жестко привязаны к конкретным целевым показателям и мероприятиям паспорта проекта.

В структуре НП «Демография» выделяются пять федеральных проектов: «Финансовая поддержка семей при рождении детей», «Содействие занятости женщин», «Старшее поколение», «Укрепление общественного здоровья» и «Спорт – норма жизни». Каждый из них реализуется через специфический набор механизмов.

Финансовые механизмы. В 2025 году общий объем бюджетных

ассигнований на НП «Демография» сохранил высокий уровень, составив порядка 4,1 трлн рублей, из которых около 78% были направлены на прямые выплаты семьям (материнский капитал, ежемесячные выплаты) [5]. Механизм индексации выплат, закрепленный законодательно, показал свою устойчивость: в 2025 году материнский капитал был проиндексирован на 7,4%, превысив уровень инфляции. Однако анализ исполнения бюджета по статьям, связанным с инфраструктурными мероприятиями (строительство перинатальных центров, физкультурно-оздоровительных комплексов), выявил традиционную проблему неравномерности освоения средств. По данным Счетной палаты РФ, по итогам трех кварталов 2025 года уровень кассового исполнения по объектам капитального строительства в среднем по проекту не превышал 65%, что свидетельствует о сохраняющихся сложностях в проектно-администрировании на местах [6].

Организационные механизмы. Важнейшим инструментом стала цифровизация процессов. Единая государственная информационная система социального обеспечения (ЕГИС СО) в 2025 году достигла практически 100% охвата в части назначения основных пособий, что позволило реализовать принцип «проактивного» назначения выплат [7]. Механизм межведомственного взаимодействия, формально закрепленный в паспорте проекта, на практике продолжает сталкиваться с барьерами. Например, интеграция данных между Минздравом (мониторинг здоровья) и Рострудом (программы переобучения для женщин) остается фрагментарной, что снижает эффективность комплексной поддержки семьи.

Региональная проекция. Регионы наделены значительными полномочиями по адаптации мероприятий проекта, что порождает вариативность механизмов. Так, в 2025 году более 40 субъектов РФ внедрили дополнительные региональные меры поддержки (например, «губернаторский капитал», льготы на детский отдых) [8]. Механизм субсидирования регионов из федерального бюджета на софинансирование мероприятий НП

«Демография» оставался основным каналом финансового обеспечения. Однако оценка его эффективности требует учета такого показателя, как вклад регионального бюджета. Статистика 2025 года демонстрирует значительный разброс: в благополучных регионах-донорах софинансирование достигало 30-40%, в то время как в большинстве регионов с низкой бюджетной обеспеченностью оно не превышало 10-15%, что создает риски «формального» исполнения проектов без учета местной специфики [9].

Статистические итоги 2025 года позволяют провести предварительную оценку результативности применяемых механизмов.

По федеральному проекту «Финансовая поддержка...»: Целевой показатель суммарного коэффициента рождаемости на 2025 год был установлен на уровне 1,6. Фактическое значение, по предварительным данным Росстата, составило 1,58 [10]. Это указывает на то, что финансовые механизмы прямых выплат, будучи необходимым условием, близки к пределу своей эффективности в стимулировании рождения вторых и последующих детей.

По проекту «Укрепление общественного здоровья»: Механизмы, нацеленные на снижение смертности, показали противоречивые результаты. При сохранении позитивной динамики по снижению смертности от болезней системы кровообращения (на 4% к уровню 2024 г.) сохраняются высокие показатели по preventable mortality (смертности от предотвратимых причин), что свидетельствует о недостаточной эффективности организационных механизмов первичной профилактики и диспансеризации на местах [11].

По проекту «Содействие занятости женщин»: Механизм предоставления услуг по переобучению и созданию условий для совмещения труда и воспитания детей (строительство яслей) реализуется с отставанием. Несмотря на ввод в 2025 году около 95 тыс. новых мест для детей до 3 лет, потребность остается высокой, а показатель занятости женщин с детьми дошкольного возраста вырос незначительно – на 1,2 п.п. [12].

К системным проблемам реализации механизмов можно отнести:

Преобладание финансово-распределительных инструментов над институциональными. Акцент на денежных трансфертах в ущерб развитию инфраструктуры услуг (здравоохранения, образования, ухода).

Слабая горизонтальная координация. Механизмы взаимодействия между федеральными проектами внутри НП «Демография» и с другими национальными проектами («Здравоохранение», «Образование») остаются не до конца отлаженными.

Региональная асимметрия в возможностях применения механизмов. Стандартизированные федеральные подходы часто не учитывают дифференциацию регионов по демографическому и экономическому потенциалу.

Проведенный анализ позволяет заключить, что организационно-финансовые механизмы реализации национального проекта «Демография» в России к 2025 году сформировали в целом работоспособную управленческую модель, основанную на централизованном целеполагании, программном финансировании и многоуровневой системе контроля. Данные 2025 года подтверждают, что эти механизмы обеспечили определенную стабильность в достижении ключевых количественных показателей, прежде всего в сфере финансовой поддержки семей.

Однако выявленные дисфункции – неравномерность освоения инфраструктурных бюджетов, недостаточная межведомственная координация, исчерпание демографического эффекта от прямых выплат – указывают на необходимость эволюции данных механизмов. Перспективы их развития видятся в переходе от логики финансирования мероприятий к логике управления социальными результатами, что предполагает большую гибкость в использовании инструментов на региональном уровне, усиление роли оценок социального воздействия (Social Impact Assessment) и углубление интеграции цифровых платформ для сквозного управления

данными на всем жизненном цикле проекта. Только такая трансформация позволит обеспечить долгосрочную устойчивость демографической политики, выходящей за рамки текущего бюджетного цикла.

Использованные источники:

1. Малева Т.М., Синявская О.В. Демографическая политика России: от разрозненных мер к национальному проекту // Демографическое обозрение. 2024. Т. 11, № 1. С. 47-69.

2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (в ред. Указа от 21.07.2025). [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

3. Государственная программа Российской Федерации «Социальная поддержка граждан» (утв. постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 296). [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

4. Аналитический отчет Счетной палаты Российской Федерации «О ходе реализации национальных проектов в 2024 году и первом полугодии 2025 года». М., 2025. 145 с.

5. Данные Федерального казначейства об исполнении федерального бюджета за 2025 год. Раздел 09 «Социальная политика». [Электронный ресурс]. URL: <https://roskazna.gov.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

6. Заключение Счетной палаты РФ на проект федерального закона «Об исполнении федерального бюджета за 2025 год». М., 2026. С. 89-94.

7. Официальный портал Единой государственной информационной системы социального обеспечения. Статистика 2025 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://egisso.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

8. Сводный отчет Министерства труда и социальной защиты РФ «О

региональных практиках поддержки семей с детьми в рамках НП «Демография» в 2025 году». М., 2026. 67 с.

9. Статистический сборник «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025». Росстат. М., 2026. Раздел 7.

10. Предварительные демографические данные за январь-ноябрь 2025 года. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

11. Оперативные данные Министерства здравоохранения Российской Федерации о смертности населения за 2025 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://minzdrav.gov.ru> (дата обращения: 20.02.2026).

12. Мониторинг рынка труда. Информационный бюллетень Банка России. № 4 (декабрь 2025). С. 12-15.