

УДК 336.1

*И. В. Балынин*

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, e-mail: IVBalynin@fa.ru

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ БЮДЖЕТАМИ В КОНТЕКСТЕ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

**Ключевые слова:** национальные цели, региональные бюджеты, государственные финансы, бюджетная политика, бюджеты, регионы.

Актуальность исследования вопросов повышения качества управления региональными бюджетами сопряжена с огромной важностью данных вопросов для достижения национальных целей развития Российской Федерации. Цель исследования – обосновать пути повышения качества управления региональными бюджетами в контексте достижения национальных целей развития Российской Федерации. Задачи исследования: осуществить обзор литературы по теме исследования; представить авторское видение качества управления региональным бюджетом; оценить отдельные показатели исполнения регионального бюджета по расходам на достижение национальных целей развития; сформировать рекомендации по повышению качества управления региональными бюджетами в контексте достижения национальных целей в современных социально-экономических условиях. Результаты исследования могут быть применены в деятельности органов государственной власти Российской Федерации (в частности, Минфина России) и финансовых органов субъектов Российской Федерации в контексте совершенствования подходов к разработке и реализации бюджетной политики. Теоретическая значимость полученных результатов связано с возможностью их использования в учебном процессе в высших и средних профессиональных учебных заведениях. Научная новизна настоящего исследования сопряжена с авторским подходом к рассмотрению вопросов повышения качества управления региональными бюджетами.

*I. V. Balynin*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: IVBalynin@fa.ru

## WAYS TO IMPROVE THE QUALITY OF REGIONAL BUDGET MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ACHIEVING NATIONAL DEVELOPMENT GOALS

**Keywords:** national goals, regional budgets, public finances, budget policy, budgets, regions.

The relevance of the study of issues of improving the quality of regional budget management is associated with the great importance of these issues for achieving the national development goals of the Russian Federation. The purpose of the study is to substantiate the ways of improving the quality of regional budget management in the context of achieving the national development goals of the Russian Federation. Research objectives: to review the literature on the topic of the study; to present the author's vision of the quality of regional budget management; to assess individual indicators of the regional budget execution for expenditures on achieving national development goals; to formulate recommendations for improving the quality of regional budget management in the context of achieving national goals in modern socio-economic conditions. The results of the study can be applied in the activities of government bodies of the Russian Federation (in particular, the Ministry of Finance of Russia) and financial bodies of the constituent entities of the Russian Federation in the context of improving approaches to the development and implementation of budget policy. The theoretical significance of the results obtained is associated with the possibility of their use in the educational process in higher and secondary vocational educational institutions. The scientific novelty of this study is associated with the author's approach to considering issues of improving the quality of regional budget management.

### Введение

Актуальность вопросов, связанных с обеспечением повышения качества управления региональными бюджетами, не вызывает сомнения, так как это напрямую определяет и экономический, и социальный компонент пространственного развития РФ.

В 2024 г. Указом Президента России были поставлены национальные цели развития нашего государства на период до 2030 г. [1]. **Цель исследования** сопряжена с формированием и обоснованием путей повышения качества управления региональными бюджетами в контексте их достижения.

**Материалы и методы исследования**

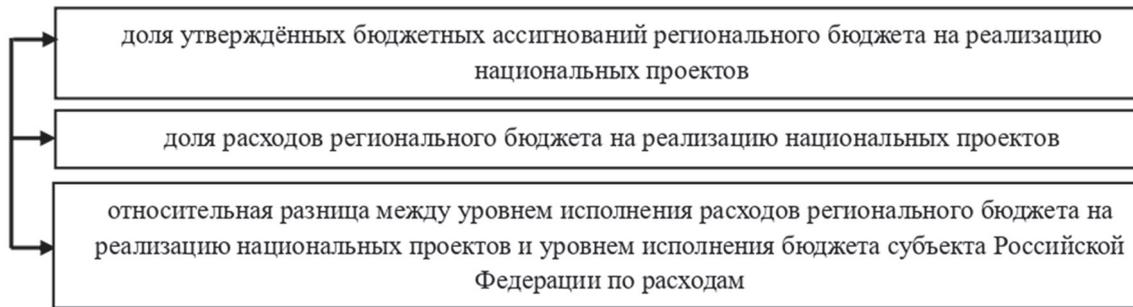
Обзор литературы по вопросам управления бюджетами публично-правовых образований показал наличие ориентированности на аспектах применения программно-целевого подхода к данному процессу [2,3], подразумеваемому ориентацию на достижение конкретного результата. Причём также следует отметить, что в научной литературе поднимаются и вопросы, связанные с развитием программно-целевого управления на региональном уровне [4,5]. Важно отметить, что особое внимание авторы уделяют вопросам, связанным с обеспечением роста прозрачности управления бюджетами публично-правовых образований [6,7]. Действительно, данный вопрос имеет многоаспектную значимость. Во-первых, с юридической точки зрения один из принципов бюджетной системы Российской Федерации сопряжён с обеспечением прозрачности, которая на законодательном уровне приравнена к открытости. Во-вторых, в рамках организации разработки и реализации бюджетной политики с опорой на усиление доверия граждан и повышения уровня его финансовой (в т. ч. бюджетной) грамотности. В-третьих, вопрос повышения прозрачности

управления бюджетами публично-правовых образований имеет также и значение для всех экономических субъектов с позиции разработки своих прогнозов и выстраивания финансовых планов. Зарубежные исследователи справедливо отмечают важность обеспечения эффективности расходов бюджета публично-правового образования [8], в том числе за счёт выстроенной системы финансового контроля [9]. При этом авторы не затрагивают в своих научных исследованиях важный вопрос: роль региональных бюджетов в обеспечении достижения национальных целей развития Российской Федерации. В связи с этим автор считает важным уделить ему внимание через призму повышения качества управления бюджетами субъектов Российской Федерации.

Авторское видение качества управления региональными бюджетами в контексте достижения национальных целей развития Российской Федерации представлено на рисунке 1. Важно отметить, что качество управления региональным бюджетом в заявленном контексте будет определяться содержательным и процедурным соответствием тем национальным целям, которые были определены Президентом России.



Рис. 1. Качество управление региональными бюджетами  
 Источник: авторская разработка



*Рис. 2. Показатели оценки исполнения регионального бюджета по расходам в контексте достижения национальных целей развития  
Источник: авторская разработка*

Для понимания алгоритма оценки исполнения регионального бюджета по расходам, направленным на достижение национальных целей развития, применяемые показатели представлены схематично на рисунке 2.

С учётом обозначенного выше методологического аппарата осуществим поэтапное исследование, направленное на выявление существующих проблем управления региональными бюджетами в контексте обеспечения достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и обоснование путей повышения его качества.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

В соответствии с национальными целями развития Российской Федерации были сформированы национальные проекты, которые имеют федеральный (федеральные проекты) и региональные компоненты (региональные проекты). Проведённое автором исследование показало, что при этом только часть расходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации направляется на их реализацию. К сожалению, маркировка расходов осуществляется без увязки на уровне кода бюджетной классификации с национальной целью развития, а именно с национальным проектом (11 знак) и федеральным/региональным проектом (11-12 знаки). В рамках данного исследования остановимся на расходах региональных бюджетов. Так, проведённый анализ числовых данных об оперативном исполнении региональных бюджетов (результаты приведены на рисунке 3) показал, что в исследуемом периоде (которым является отрезок времени с 01 января по 29 мая 2025 года) только 7,7% расходов бюджетов субъектов Российской

Федерации были направлены на финансовое обеспечение мероприятий в рамках реализации национальных проектов. Для обеспечения понимания соотношения фактических и планируемых результатов сравним с утверждёнными бюджетными назначениями: в них доля объёма средств, планируемых для финансового обеспечения мероприятий в рамках реализации национальных проектов, выше (11,20%).

В таблице представлены результаты оценки отдельных показателей исполнения регионального бюджета по расходам на достижение национальных целей развития. В частности, применена оценка по показателям, представленным на рисунке 1.

Анализ данных, отражённых в таблице, позволяет заключить о том, что регионами – лидерами по итогам оценки первых двух показателей являются Новгородская область и Республика Калмыкия, но, к сожалению, ПЗ у них отрицательный: -4,4% и -11,1% соответственно. При этом крайне важно обратить внимание на тот факт, что данные об утверждённых данных о бюджете города Москвы внесены в систему неверно (указано значение в 162,98 млрд рублей при значении в 5,58 трлн рублей), что и отразилось на высоком значении П1 (к слову говоря, П2 составляет 2,04%). Поэтому Департаменту финансов города Москвы рекомендуется усилить контроль за корректностью загружаемых данных на единый портал бюджетной системы Российской Федерации.

В рамках формирования рекомендаций по повышению качества управления региональными бюджетами в контексте достижения национальных целей развития автор научной статьи считает важным реализовать комплекс мероприятий.

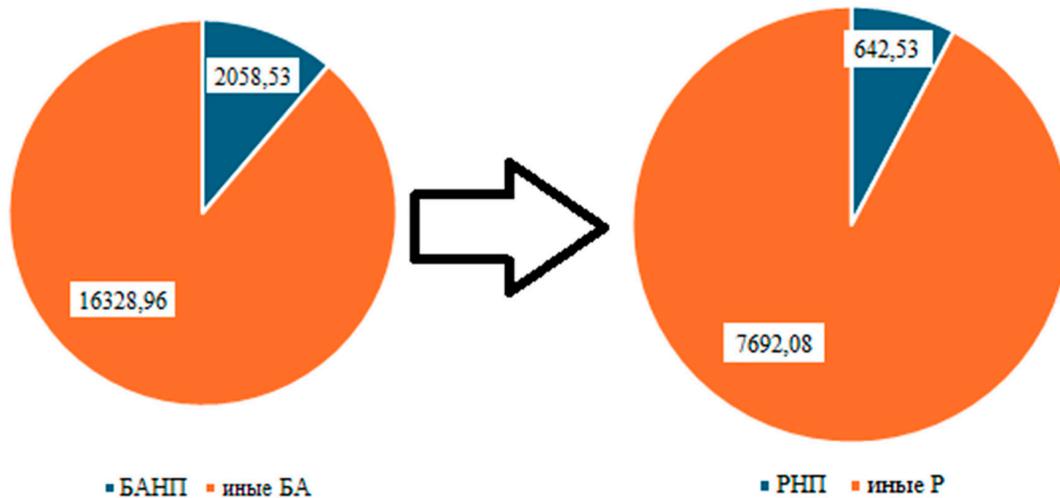


Рис. 3. Объём расходов региональных бюджетов (за период с 01 января 2025 по 29 мая 2025 года).  
 Источник: составлено и рассчитано автором по оперативным данным единого портала бюджетной системы Российской Федерации [10]

Оценка отдельных показателей исполнения регионального бюджета по расходам на достижение национальных целей развития за период с 01 января по 29 мая 2025 года

Показатель	Число регионов	Регионы с наилучшими результатами
П1 > 15%	22	Рязанская область (22,85%), Новгородская область (23,94%), Республика Калмыкия (26,28%), г. Москва (68,50%)
П2 > 15%	13	Республика Калмыкия (18,99%), Республика Мордовия (20,52%), Новгородская область (20,98%).
П3 > = 0	19	Тамбовская область (11,5%), Тюменская область (8,0%), Саратовская область (6,3%)

Источник: составлено и рассчитано автором по итогам исследования на основании оперативных данных единого портала бюджетной системы Российской Федерации [10].

Во-первых, представляется целесообразным оценить влияние каждой статьи расходов бюджета на достижение национальных целей развития Российской Федерации как напрямую, так и косвенно. Это целесообразно делать при формировании обоснований бюджетных ассигнований в рамках бюджетного планирования. Впоследствии при осуществлении подготовки отчётных материалов необходимо обосновывать достижение планируемого влияния. Это позволит оценить и качество бюджетного планирования, и работу конкретных должностных лиц (соответственно, учесть при оплате труда), и сформировать набор корректировок параметров соответствующего бюджета в следующем бюджетном цикле.

Во-вторых, автор считает, что такую оценку необходимо проводить не только в части «классических» расходов региональных бюджетов, но и в части выпадающих доходов (в т.ч. налоговых расходов). Представ-

ляется, что каждый недополученный рубль в региональный бюджет должен также обеспечивать позитивный вклад в достижение национальных целей развития государства.

В-третьих, один из важных инструментов повышения эффективности использования бюджетных средств – обзор бюджетных расходов. Он в настоящее время активно применяется на федеральном уровне, целесообразно максимально распространять подобную практику на региональный уровень. Более того, автор считает, что его необходимо проводить через срез каждой национальной цели. Соответственно, в рамках Указа Президента России №309 таких обзоров должно быть проведено, как минимум, 7 в каждом из 89 субъектов Российской Федерации.

В-четвёртых, автор считает важным уделять пристальное внимание вопросам прозрачности как важного компонента высококачественного управления региональными

бюджетами в контексте информирования граждан как о конкретных достигнутых результатах реализации национального проекта в регионе, так и о текущем прогрессе в этом процессе. Более того, представляется важным в рамках реализации национальных проектов интересоваться мнением граждан о потенциальных направлениях использования средств. Например, автор предлагает это реализовать посредством порталов, аналогичных сервису «Активный гражданин» в Москве: он не делает такого акцента, но все необходимые организационно-технические возможности сформированы.

С учётом вышеизложенного представляется важным в рамках проводимого Минфином России мониторинга качества управления региональными бюджетами [11] в качестве отдельного раздела включить контекст обеспечения достижения национальных целей развития. Для этого автор считает возможным оценивать ряд показателей, в т.ч.:

- наличие размещённых на сайте финансового органа обоснований увязки бюджетных ассигнований/выпадающих доходов (для планового документа) и расходов бюджета/выпавших доходов (для отчётного документа) с национальными целями развития с приведением характера (прямая/косвенная) связи и конкретного содержания (коротко и ясно);

- соотношение степени исполнения расходов регионального бюджета на достижение национальных целей развития со степенью исполнения расходов регионального бюджета (данный показатель применим в условиях, когда на достижение национальных целей направляется только часть расходов регионального бюджета) или степень исполнения расходов регионального бюджета (данный показатель применим в условиях 100% использования бюджетных средств на достижение национальных целей развития);

- наличие у финансового органа субъекта Российской Федерации разработанных сценариев к реализации мероприятий по повышению качества управления соответствующим региональным бюджетом в зависимости от текущей социально-экономической ситуации и актуальных параметров её изменения и прогнозного развития в будущем (при этом крайне важно в данных сценариях показывать соотношение мероприятия и решаемой задачи, а также конкретного социального/экономического эффекта/эффектов);

- наличие в материалах брошюр бюджета для граждан блоков/разделов, посвящённых анализу и графическому представлению указанных выше данных и др.

### Заключение

В 2024 году Указом Президента России были поставлены национальные цели развития нашего государства на период до 2030 года. В целях обеспечения наилучших результатов, по мнению автора, крайне важно максимизировать участие регионов в обеспечении реализации мероприятий, направленных на их достижение. Это внесёт свой позитивный вклад и в пространственное развитие нашего государства. В связи с этим необходимо разрабатывать пути повышения качества управления региональными бюджетами в контексте достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года. Например, автор предлагает в рамках проводимого Минфином России мониторинга качества управления региональными бюджетами в качестве отдельного раздела включить контекст обеспечения достижения национальных целей развития.

Следует отметить, что целевой характер и эффективность использования бюджетных средств, направленных на достижение национальных проектов, должны обязательно оцениваться контрольно-счётными органами субъектов Российской Федерации (в отдельных случаях, предусмотренных законодательством, Счётной палатой Российской Федерации). В целях обеспечения прозрачности данного процесса автор считает важным осуществление публикации в открытом доступе соответствующих отчётов о результатах проведённой проверки.

В заключение следует отметить важность учёта утверждённых Президентом России национальных целей развития нашего государства при управлении всеми бюджетами бюджетной системы нашего государства, в т.ч. и региональными. По мнению автора следует обеспечить максимальную синхронизацию мероприятий, финансовое обеспечение которых осуществляется за счёт средств региональных бюджетов, с национальными целями развития нашего государства. В целях обеспечения эффективности использования бюджетных средств следует проводить систематический комплексный мониторинг.

*Библиографический список*

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 15.05.2025).
2. Сергиенко Н.С. Программно-целевое управление в системе публичной власти: особенности и перспективы // *Управленческие науки*. 2025. Т. 15. № 1. С. 48–61. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-48-61. EDN: EGOHEI.
3. Демидова С.Е. Проблемы реализации программно-целевых принципов в управлении налоговыми расходами // *Финансы*. 2024. № 1. С. 27-35. EDN: TIUQTJ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=63893484> (дата обращения: 15.05.2025).
4. Свешникова А.Р., Масленникова Е.В. Проблемы применения программно-целевых методов в управлении развитием образования в Челябинской области // *Общество, экономика, управление*. 2024. Т. 9. № 2. С. 18-23. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-2-18-23. EDN: EFIYER.
5. Манусаджян О.В., Клишина М.А., Бараховский А.С. Анализ опыта построения системы управления государственными программами в субъектах Российской Федерации // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2023. № 11. С. 695-706. EDN: ENHUHD. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=61598523> (дата обращения: 15.05.2025).
6. Белоусов Ю.В., Тимофеева О.И. Открытость бюджета в современных концепциях государственного управления // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2024. № 4. С. 7-25. DOI: 10.52180/2073-6487\_2024\_4\_7\_25.
7. Ткаченко А.И. Направления решения проблем реализации принципов открытости и прозрачности управления государственными финансами // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 7. С. 493-496. EDN: EFCUOS. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68616262> (дата обращения: 15.05.2025).
8. Khoo S.V., Rahman N.H.A., Kamil N.L. M. An evaluation of the influence of budgeting process on budget performance in Malaysia // *Public Administration and Policy*. 2024. Vol. 27. No. 1. P. 31-44. DOI: 10.1108/PAP-03-2023-0035.
9. Pérez-Morote R. et al. Risk and conditioning factors in the public internal control. Weaknesses in public management concerning the procurement of expenditure files // *Public Money & Management*. 2025. Vol. 45. No. 5. P. 487-497. DOI: 10.1080/09540962.2024.2390626.
10. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://budget.gov.ru/Главная-страница?regionId=45000000> (дата обращения: 02.06.2025).
11. Мониторинг качества управления финансами субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/regions/monitoring\\_results/monitoring\\_finance/](https://minfin.gov.ru/ru/performance/regions/monitoring_results/monitoring_finance/) (дата обращения: 02.06.2025).