

# От национальных проектов к системе стратегического планирования. Координация действий министерств и ведомств

М.Ю. Мокшин, В.Г. Марача, М.Г. Жабицкий, О.В. Бойко

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена ситуацией, сложившейся в сфере государственного управления экономическим планированием и развитием. В истории страны имеется положительный опыт государственного планирования, хотя и имеющий недостатки, но признанный эффективным, с другой стороны, практика реализации национальных проектов в последние десять с лишним лет демонстрирует ошибки в планировании, прогнозировании и реализации экономических планов развития.

Автор, выделяя положительные и учитывая негативные стороны госплана, преимущества современных национальных проектов, рассматривает возможность объединения исторического и современного опыта для организации стратегического планирования.

Предлагаемый Единый координационно-контрольный центр национальных проектов (ЕККЦ НП) обеспечивает реализацию принципов системности и прозрачности сбора и обработки информации, планирования с учетом потребностей и специфики развития каждого региона, прогнозирования рисков и угроз и принятия своевременных мер для их преодоления и сокращения негативного влияния на реализацию планов. Предлагаемый механизм учитывает факторы взаимодействия всех участников планирования, экономических и административных, а также создает условия для постоянного мониторинга процесса реализации планов и организации контрольных мероприятий.

Делается важное замечание, что цифровизация государственного планирования могла быть реализована несколько десятилетий назад.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, госплан, национальный проект, бюджетирование, Счетная палата, бюджет, риски, факторы, методы, предприятие.

## 1 ВВЕДЕНИЕ

История российского государства демонстрирует цикличность. Период внедрения стратегического планирования в молодом Советском государстве

Статья получена 07 июня 2022 года.

Мокшин Михаил Юрьевич, НИЯУ «МИФИ» г. Москва, магистрант (kj52@mail.ru).

Марача Вячеслав Геннадиевич, НИЯУ «МИФИ» г. Москва, старший преподаватель ВИШ «МИФИ» (maratcha@yandex.ru).

Жабицкий Михаил Георгиевич, НИЯ «МИФИ» г. Москва, заместитель директора ВИШ «МИФИ» (jabitsky@mail.ru).

Бойко Ольга Владимировна, НИЯУ «МИФИ» г. Москва, начальник отдела научно-исследовательских программ и взаимодействия с промышленными партнерами ВИШ «МИФИ» (olga.boiko@polar-expedition.ru).

связан с необходимостью восстановления после череды военных конфликтов, структурной перестройки социально-экономических отношений, преодоления состояния догоняющего развития и заявления о себе на мировой арене, как полноправного участника. Через сто лет Российская Федерация оказалась в аналогичном положении, обусловленном изменением геополитической ситуации в мире, наложением многочисленных санкций на страну в целом и на отдельных ее граждан, разрывом торгово-экономических, логистических и финансовых связей, прекращением экспортно-импортных отношений. Исключение страны из международного разделения труда поставило перед российским руководством задачу построения самодостаточной экономики, способной функционировать в условиях международной экономической, политической и технологической изоляции. В связи с этим вопрос о принципах и методах централизованного управления экономикой встал еще более остро.

Цель работы состоит в определении возможности объединения в методах стратегического планирования опыта государственного планирования советского периода и практики реализации национальных проектов, выявления недостатков и преимуществ такой системы и формулировании перспектив ее функционирования.

## 2 ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Управление сложными системами, к которым относится государство [9], требует учета множества факторов, исходных условий, планируемого результата, что в конечном итоге организуется в сложную деятельность, связанную с планированием и прогнозированием, разбивкой на этапы, мониторингом промежуточных итогов и корректировкой плана. Концепция стратегического управления для любого масштаба и уровня управления представляет собой искусство и науку формулирования, реализации и оценки межфункциональных решений, которые позволяют объекту управления достигать поставленных целей.

Стратегическое планирование можно рассматривать как процесс определения долгосрочных целей объекта управления, а затем определения наилучших инструментов для достижения этих целей [11, 2, 17].

На протяжении всего прошлого века опыт стратегического планирования на уровне

государственного и корпоративного управления привлекал внимание экономистов, политиков и менеджеров, причем именно на базе советской экономики проходила апробация и реализация успешного опыта планирования среднесрочных и долгосрочных экономических планов в рамках целой страны.

В настоящее время, когда происходит ускорение всех процессов, когда в управление государственными структурами вовлечены самые разнообразные участники, когда на итоговый результат влияют различные факторы, включая кризисы и стихийные колебания рынка, необходимость стратегического планирования зафиксирована на законодательном уровне<sup>1</sup>.

В настоящее время под стратегическим планированием понимается деятельность уполномоченных субъектов, состоящая в целеполагании, прогнозировании и планировании, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития страны и обеспечение ее национальной безопасности.

Первичный опыт стратегического планирования на уровне государства был заложен в 1920 году [6], когда Государственная комиссия по электрификации России (ГОЭЛРО) приступила к реализации плана электрификации страны, выбрав сферу электроэнергетики в качестве локомотива экономики.

Положительный опыт ГОЭЛРО был перенесен на деятельность Госплана, который из группы в 40 экономистов и инженеров к 1928 году вырос в структуру из головной организации и сети соподчиненных планирующих организаций.

Необходимость планирования экономической деятельности на государственном уровне была обусловлена снижением производительности труда, значительным сокращением промышленного и сельскохозяйственного производства, в связи с чем была внедрена система планирования распределения денежных средств в те отрасли, производительность которых было необходимо повысить.

Краткосрочное и долгосрочное планирование выразилось в практике составления планов на один год и пять лет. Составление планов было основано на методе последовательных приближений, который позволял поэтапно корректировать показатели и учитывать динамические изменения.

Планирование осуществлялось на основе внешнего и внутреннего согласования. Так, общие вводные планирования на следующий период развития страны давались директивно ЦК КПСС (так называемое целеполагание), после чего происходило предварительное планирование и последующее согласование с министерствами и отраслевыми отделами. В отношении каждого отдела определялись объемы обязательств и финансирования, а затем происходило согласование плана в ЦК КПСС и Совете министров. Таким

образом, создавались производственные планы, обеспечивающие согласованные показатели по затратам и выпуску продукции и эффективное распределение инвестиций.

Учет уровня благосостояния граждан, а также уровень экономического развития позволял спрогнозировать уровень потребления тех или иных товаров. Кроме того, специалисты Госплана имели прямые контакты с представителями крупных предприятий, зная актуальную ситуацию в каждой отрасли, что позволяло отражать реальные потребности каждой отрасли в следующих плановых показателях.

Таким образом, на основе пятилетнего планирования страна в короткие сроки перешла на рельсы индустриализации, а по показателям ВВП сравнялась с Испанией и стала догонять Великобританию [1].

Планирование развития отраслей экономики требовало от специалистов учета множества факторов: соотношения цен между товарами, необходимости реконструкции существующих или постройки новых предприятий, определения источников капиталовложений, поиска передовых технологий, учета валютной обеспеченности, наличия необходимых ресурсов, актуальных потребностей приоритетных отраслей и т.д.

Слабыми местами государственного планирования были лоббисты из областных обкомов, рабочие-депутаты, директора заводов, которые проталкивали узкие отраслевые интересы, не всегда взаимосвязанные с общим направлением развития.

Еще одной сложностью организации планирования было отсутствие методов принуждения к реализации Государственного плана на местах, в связи с чем не все плановые показатели достигались в установленные сроки. Исполнители могли игнорировать установленный план по надуманным формальным причинам. Определенную сложность составляло отсутствие связи между Госпланом и академическим сообществом, что значительно подрывало возможности научного обоснования и прогнозирования развития экономики.

Еще одной серьезной проблемой реализации госплана было соревнование с западными странами, обусловленное идеологическими мотивами и требующее подтверждения превосходства социалистического построения государства над капиталистическим, а также обеспечения военной мощи страны. Это напрямую отражалось на перекосе плановых показателей, поскольку специалисты Госплана не могли противоречить требованиям вооруженных сил и армии (при этом промышленность не была приспособлена под адаптацию высоких военных технологий для производства товаров народного потребления) [12].

Тем не менее, опыт стратегического планирования, основанного на получении информации с мест, определении направлений перспективного развития экономики, согласования и внедрения принятых решений на всех уровнях с участием ведомств и отраслевых отделов позволил

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "О стратегическом планировании в Российской Федерации" // "Российская газета", N 146, 03.07.2014.

России и союзным республикам выдерживать высокую конкуренцию с капиталистическими странами. Это противостояние было настолько успешным, что в 1950-х годах опыт стратегического планирования был перенят западными странами и реализован первоначально на уровне управления организациями (стратегическое планирование было очень популярным с середины 1960-х до середины 1970-х годов. В течение этих лет широко было распространено мнение, что стратегическое планирование является решением ключевых проблем, с которыми сталкиваются бизнес-организации).

Интересно, что, когда на Западе стали уделять пристальное внимание методам стратегического планирования, в России стали распространяться идеи хозрасчета, экономической инициативы, снижения государственного контроля и «невидимой руки рынка» [5]. Новое поколение экономистов считало государственное регулирование рынка избыточным и вредящим развитию нормальных хозяйственных отношений [16]. В результате, по мнению некоторых ученых, советскую экономику разрушили несколько недальновидных решений, в частности Закон «О предприятиях в СССР»<sup>2</sup>, в рамках которого заработная плата работников не была привязана к производительности предприятия, а планирование объемов производства осуществлялось руководством предприятия самостоятельно; а также плохо спланированная антиалкогольная кампания, резко снизившая доходы бюджета [18].

В настоящее время элементы плановой экономики широко используются в отдельных странах Европы, Японии, Южной Кореи, США, где государство на основе социального заказа финансирует развитие образования, здравоохранения, науки, стратегически важных отраслей промышленности (ядерные разработки, освоение космоса, цифровизация и др.). Сочетание элементов государственного планирования, свободной конкуренции и рыночной экономики позволяет реализовывать масштабные долгосрочные проекты, имеющие значение не только для частных инвесторов, но и для государства и общества в целом [7].

В постсоветской России практика государственного планирования экономического развития стала постепенно внедряться в середине первого десятилетия XXI века. Первыми шагами планирования хозяйственной деятельности стали национальные проекты в социально значимых областях, реализация которых была начата в 2006 году под руководством первого вице-преьера Д.А. Медведева. Впоследствии национальные проекты трансформировались в «Майские указы», их группировали по разным направлениям («Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни» и «Экономический рост»), однако их

основные недостатки за все эти годы не были преодолены.

Идея национальных проектов состояла в решении актуальных социально-экономических задач на фоне сокращения бюрократического сопровождения и оптимизации финансирования конкретных направлений деятельности, поскольку получение бюджетных средств под конкретный национальный проект было упрощено.

Однако национальные проекты изначально имели порок – они формировались в отрыве от друг друга, не были связаны с особенностями регионов, ключевые ведомства в их разработке иногда принимали опосредованное участие. На это наложились остальные проблемные аспекты, которые следует выделить.

Для всех национальных проектов характерна практика постоянного продления, изменения целевых показателей и объемов финансирования, что превращает процесс управления в бесконечную деятельность с тысячами участников, которую невозможно зафиксировать, проконтролировать и оценить ее эффективность.

Так, например, Приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости»<sup>3</sup> со сроком реализации с сентября 2017 года по декабрь 2025 года была преобразована в Национальный проект «Повышение производительности труда». Под Нацпроект был разработан новый паспорт<sup>4</sup>, изменены объемы финансирования (с 52,13 млрд. руб. до 39,23 млрд. руб.), в него вошли аналогичные федеральные программы («Системные меры по повышению производительности труда», «Адресная поддержка повышения производительности труда», «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда»), а все заключенные Соглашения о реализации приоритетной Программы официально утратили силу.

Для сравнения показателей Приоритетной программы и Национального проекта мы сопоставили финансирование федеральных программ в их составе (рис. 1).

В рамках реализации Национального проекта финансирование федеральных программ «Системные меры» и «Адресная поддержка» было увеличено, тогда как «Содействие занятости» было выведено на отдельный учет и финансирование.

Также для национального проекта были размыты целевые показатели (если в Приоритетной программе рост производительности указывался нарастающим итогом и составлял 5% в 2024 году, то в Национальном проекте указана доля предприятий,

<sup>2</sup> Закон СССР от 04.06.1990 N 1529-1 "О предприятиях в СССР" // "Ведомости СНД СССР и ВС СССР", 1990, N 25, ст. 460 (утратил силу).

<sup>3</sup> Паспорт приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» [Текст] [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/VYAwYVid5nGgkhox61MvTipr6BmtOXNs.pdf> (дата обращения: 10.06.2022).

<sup>4</sup> Паспорт национального проекта «Производительность труда» [Текст] [Электронный ресурс] Режим доступа: [file:///C:/Users/1/Downloads/NP\\_Proizvoditelnost\\_truda\\_.pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/NP_Proizvoditelnost_truda_.pdf) (дата обращения: 10.06.2022).

которые смогут достигнуть такого роста после реализации всех программных мероприятий, в качестве целевого показателя указывается 50% предприятий).

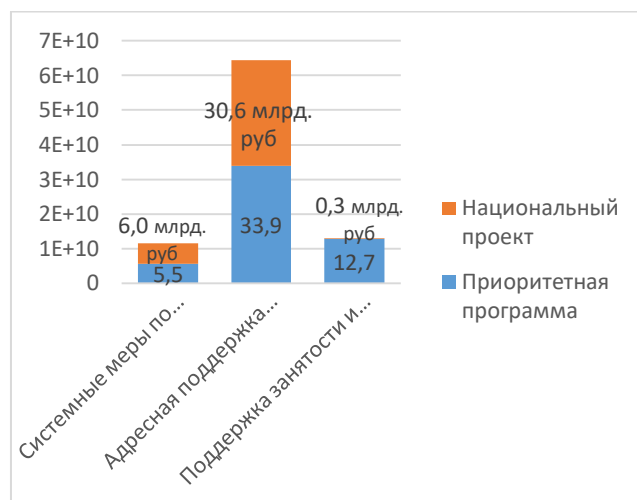


Рисунок 1 - Сопоставление финансирования федеральных программ в рамках Приоритетной программы и Национального проекта

В результате постоянной пролонгации нацпроектов, реструктуризации целевых показателей, кадрового состава, финансирования оценка их эффективности становится практически невозможной. Также затрудняется процесс контроля и промежуточного мониторинга, поскольку сроки реализации отдельных этапов проектов постоянно смещаются.

Серьезным пробелом в государственном планировании в его нынешнем виде является отсутствие экспертного подхода (отсутствие специалистов, неприменение прошедших апробацию методов). Так, например, перед запуском нацпроекта «Безопасные и качественные дороги»<sup>5</sup> не была произведена оценка актуального состояния дорог по количественным и качественным критериям, в результате чего в настоящее время отсутствует возможность определить, какое количество дорог и насколько качественно было отремонтировано. Поэтому организаторы проекта доверяются данным, поступающим из регионов. И даже в этой ситуации отмечается срыв реализации нацпроекта: в семи регионах количество дорог в хорошем состоянии снизилось. Серьезным недостатком нацпроекта является отсутствие требований к безопасности дорог (коэффициент сцепления автомобиля с дорожным покрытием, разметка, дорожные знаки, показатели видимости и др.), поскольку в качестве основного критерия выполнения программы указано ровное покрытие. При этом основным фактором

<sup>5</sup> Паспорт национального проекта «Национальный проект «Безопасные качественные дороги»» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/documents/8/11524> (дата обращения: 10.06.2022).

дорожного травматизма называется именно транспортно-эксплуатационное состояние дорог.

По данным Счетной палаты в Национальном проекте «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»<sup>6</sup> не разработан механизм реального кредитования субъектов предпринимательства под установленный целевой показатель в 6,5% годовых [19].

В Комплексном плане модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 г.<sup>7</sup> только часть показателей можно рассчитать на основе имеющихся статистических данных. Кроме того, целевые показатели не взаимосвязаны между собой и представляют не экономически обоснованные задачи, а декларативные пожелания [14].

Анализ Национального проекта «Наука» показывает, что в качестве критериев его эффективности указывается количество зарегистрированных патентов, что не означает внедрения патентных разработок в практику, при этом проблема оттока молодых ученых из страны в нацпроекте никак не затрагивается. Отсутствие механизма привлечения инвестиций в науку позволяет заранее спрогнозировать недостижение плана по данному показателю<sup>8</sup>.

Национальные проекты в сфере образования и здравоохранения не были ориентированы на социальные потребности жителей конкретных регионов, в результате чего произошло укрупнение объектов, предоставляющих соответствующие государственные услуги, но не решение изначальных социальных задач. Одним словом, планирование национальных проектов происходило без учета потребностей и ресурсной обеспеченности конкретных регионов, а целевые показатели были экономически не обоснованы.

Для национального проекта «Культура»<sup>9</sup> были установлены примитивные цели в виде повышения посещаемости объектов культуры на 15%, а также увеличение количества обращений к цифровым ресурсам, что никак не свидетельствует о качественном преобразовании данной сферы [20].

Серьезным просчетом в реализации долгосрочного планирования является установление в качестве

<sup>6</sup> Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/) (дата обращения: 10.06.2022).

<sup>7</sup> Распоряжение Правительства РФ от 30.09.2018 N 2101-р (ред. от 13.04.2022) «Об утверждении комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года» // «Собрание законодательства РФ», 15.10.2018, N 42 (часть II), ст. 6480.

<sup>8</sup> Паспорт Национального проекта «Наука» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/vCAoi8zEXRVsuy2Yk7D8hvQbpbUSwO8y.pdf> (дата обращения: 10.06.2022).

<sup>9</sup> Паспорт национального проекта «Культура» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://government.ru/info/35562/> (дата обращения: 10.06.2022).

критерия эффективности реализации нацпроектов освоения бюджетных средств, что приводит к нарушениям в организации государственных закупок, коррупции, снижению качества оказываемых поставщиками услуг, фальсификации отчетных показателей.

Относительно успешно был реализован национальный проект «Развитие АПК» (позднее был преобразован в государственную программу, действующую по настоящее время), который позволил в условиях санкционного давления не только поддержать отечественного сельскохозяйственного производителя, сократив долю пищевого импорта и обеспечив продуктовую безопасность страны, но и создать условия для занятия Россией лидерских позиций на мировом рынке продуктов питания [8].

При реализации данного проекта были учтены принципы и методы государственного планирования, целевое планирование сочеталось с мерами государственной поддержки и учитывало особенности территорий, кроме того, был обеспечен системный контроль за всеми промежуточными и итоговыми мероприятиями программы.

Таким образом, можно говорить, что национальные проекты как инструмент стратегического планирования на государственном уровне эффективны при соблюдении определенных принципов. Результативность национальных проектов показывает, что применение методов государственного планирования было эффективно не только в советской России, но и может быть успешно внедрено в современное государственное управление экономикой. При этом планирование деятельности в форме национальных проектов позволяет ограничить область постановки задач и концентрировать внимание на определенной социально-экономической сфере. Другими словами, применение принципов и методов госплана и национальных проектов как инструментария представляется нам весьма перспективным.

Но прежде всего, с учетом сложившейся международной ситуации, следует учесть, что в ближайшие годы, а возможно и десятилетия, отечественной экономике придется обеспечивать потребительские и промышленные потребности самостоятельно, то есть удовлетворение всех потребностей страны ложится на имеющиеся и будущие экономические структуры. Однако, учитывая ресурсную обеспеченность российской территории, эта задача видится вполне решаемой.

Если Россию исключили из процесса международного разделения труда, то это разделение труда придется организовать в рамках территории одного государства. Так, с учетом географических, климатических и промышленных особенностей каждого региона, возможно их специализированное развитие на основе централизованного планирования с учетом их ресурсной обеспеченности и потребностей других регионов. Логистическая связь между регионами обеспечит постоянное и

регулярное сообщение, организующее распределение товаропотока.

В планировании развития конкретной отрасли необходимо учитывать соотношение частных предприятий и предприятий с государственным участием, финансовую обеспеченность и реальные возможности реализации плановых показателей.

Стратегическое планирование должно быть основано на принципе системности при решении любой экономической задачи, то есть разработки планов с учетом максимально возможного количества внутренних и внешних факторов, а также потенциальных рисков. Так, невозможно разрабатывать планы по повышению рождаемости и преодолению демографического кризиса без развития системы образования и здравоохранения, жилищное строительство должно планироваться с учетом государственного вмешательства в ценообразование, а развитие высокотехнологического сектора должно включать источник технологий (импорт или собственные разработки). Как правило, отсутствие в плане важных элементов, их игнорирование приводят к срыву сроков реализации плана и недостижению поставленных задач. Поэтому планирование должно опираться на фактические данные, полученные на местах и постоянную актуализацию информации. Для этого необходимо подключать к процессу планирования все отраслевые организации и ведомства.

Важным фактором успешного государственного планирования является прозрачность получаемых и передаваемых сведений, информации, на основании которой принимаются ключевые решения. Это позволит исключить лоббирование интересов отдельных экономических групп в пользу интересов всего общества, а также создаст условия для мониторинга и контроля освоения бюджетных средств.

С учетом большого количества участников государственного планирования необходима координация их действий из единого центра. Считаем, что принцип системности и прозрачности, а также управление планированием на всех его этапах могут быть реализованы на основе создания Единого координационно-контрольного центра национальных проектов (ЕККЦ НП), в который будет стекаться вся исходная информация для осуществления планирования, информация по промежуточному мониторингу и контролю реализации проекта, итоговые данные о качественных и количественных показателях реализации проекта (см. рис. 2). Цифровизация государственного планирования от самого первого до последнего этапа исключит или, по крайней мере, максимально сократит коррупционную составляющую каждого национального проекта.

Взаимодействие участников стратегического планирования в рамках ЕККЦ НП обеспечит бесперебойное поступление информации без потерь и искажений. Это также обеспечит оценку участия

субъектов стратегического планирования с точки зрения вклада и ответственности.



Рисунок 2. Модельная схема Единого координационно-контрольного центра национальных проектов

Объединение всех национальных проектов в рамках Единого координационно-контрольного центра национальных проектов соответствует установленным Указом Президента Российской Федерации от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» задачам научно-методологического обеспечения стратегического планирования<sup>10</sup> и позволит систематизировать всю информацию по регионам, сопоставить отраслевые потребности и возможности, а цифровые технологии обеспечат возможность обработки больших массивов данных. В этом случае появляется возможность сопоставлять между собой целевые показатели и увязывать их не только по отраслям, но и по регионам, а отслеживание реализации того или иного проекта в реальном времени позволит спрогнозировать возникновение проблем в других проектах и своевременно принять упреждающие меры, направленные на снижение рисков в других отраслях.

Предоставление статистических данных Счетной палате и органам Прокуратуры РФ обеспечит параллельный контроль целевого расходования бюджетных средств и снизит количество серых схем, направленных на обналичивание выделенных финансов.

Понимание важности сведения всей экономической и статистической информации в единый центр существует уже давно [15]. Так, цифровизация процесса государственного планирования предлагалась еще в советский период, когда отечественный ученый А. Китов предлагал осуществлять государственное планирование на основе единой сети информационных и вычислительных машин, позволяющей оперативно

собирать и обрабатывать необходимые статистические сведения о состоянии отдельных предприятий, наличии материалов, денежных средств, рабочей силы и т.д., однако данное предложение ученого было проигнорировано именно по причине высокой прозрачности и подконтрольности экономической деятельности на каждом этапе [10].

Аналогичные разработки велись зарубежными специалистами, разрабатывавшими управленческие системы на основе информационного обеспечения по типу современного Интернета. Речь идет о Стаффорде Бире, работавшем на правительство Сальвадора Альенде в Чили который в 1974 году работал над проектом CyberSyn [3, 13]

В настоящее время Россия находится в сложной ситуации, когда качество решения вопросов разработки и внедрения эффективных экономических механизмов определит существование страны в будущем. В настоящее время должны быть предприняты все усилия, чтобы использовать успешный исторический опыт государственного планирования, при этом соединение его с современными цифровыми технологиями позволит рационально и эффективно использовать имеющиеся в стране ресурсы, оптимизировать производственные и логистические процессы, снизив риски и потенциальные угрозы.

### 3 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время руководство Российской Федерации имеет возможность разработать механизм, использующий успешный опыт государственного планирования в советский период и практику реализации национальных проектов на основе современных цифровых технологий и с учетом специфики развития и ресурсной обеспеченности разнообразных российских регионов. Опыт реализации национальных проектов позволяет провести работу над ошибками и осуществлять планирование с точки зрения научного подхода. В совокупности это позволит удовлетворить потребности населения и промышленного производства во всех регионах страны, а принципы стратегического планирования обеспечат экономию и рациональное использование ресурсов, контроль и прозрачность всех финансово-экономических процессов.

### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Антипов В. Госплан. Вчера. Сегодня. Завтра / под ред. Е. Лысенко. – М.: Концептуал, 2019. – 208 с.
2. Берман С.С., Воробьев А.А. Стратегическое государственное управление / С.С. Берман, А.А. Воробьев. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 172 с.
3. Бир С. Мозг фирмы. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
4. Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2019. №2 (132). – С. 50-54.
5. Ведута Е. Возвращение Госплана, или Об экономической стратегии России [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://regnum.ru/news/polit/3463761.html> (дата обращения: 10.06.2022).

<sup>10</sup> Указ Президента РФ от 08.11.2021 N 633 "Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 15.11.2021, N 46, ст. 7676

6. Ведута Е.Н., Жиряков В.А. Государственная комиссия по электрификации России как первый опыт стратегического планирования экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. №85. – С. 277-295.
7. Земенцкий Ю.В., Михайлова А.Е., Немиленцев М.К. Основные тенденции и особенности инновационного развития российской экономики // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. – С. 56-63.
8. Итоговый доклад о результатах деятельности Минсельхоза России за 2021 год [Электронный ресурс] Режим доступа:  
<https://mcx.gov.ru/upload/iblock/aed/aed85b58433e872aa1848ad211ced148.pdf> (дата обращения: 10.06.2022).
9. Квейд Э. Анализ сложных систем. / Под ред. И.И. Андреева, И.М. Верещагина. - М., Советское радио, 1969. – 520 с.
10. Китов В.А. От кибернетики и АСУ до цифровой экономики. К 100-летию со дня рождения Анатолия Ивановича Китова / В.А. Китов, П.А. Музычкин, А.А. Неделькин. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2020. – 64 с.
11. Краснюкова М.Б. Система стратегического планирования в Российской Федерации // E-Scio. 2019. №9. – С. 165-174.
12. Лапин Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н.И. Лапин, В.В. Карачаровский ; под общей редакцией Н.И. Лапина. – 2-е издание. – М.: Юрайт, 2019. – 350 с.
13. Марача В.Г., Беспалов С.В. Модель «цифрового Госплана» как российский ответ на кризис современной версии капитализма: какой будет обновленная мобилизационная система? / Экспертно-аналитическая записка [Электронный ресурс] Режим доступа: РАНХиГС <https://www.ranepa.ru/>
14. Мониторинг достижения национальных целей [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ng.ach.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2022).
15. Нехорошков П.В. Возможности инновационной реинтеграции региональных экономик России посредством цифровизации / П.В. Нехорошков // Инновационное развитие экономики. 2020. № 1 (55). – С. 38-44.
16. Панина Л. Чтобы выжить, России нужен Госплан? [Текст] / Л. Панина [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://regnum.ru/news/economy/3245076.html> (дата обращения: 10.05.2022).
17. Пасмурцева Н.Н. Формирование системы государственного стратегического управления: модель и проблемы реализации // Московский экономический журнал. 2020. №8. – С. 573-582.
18. Соколова Т.Л. Антиалкогольная кампания в СССР в годы перестройки: к историографии проблемы // Вестн. Том. гос. ун-та. 2020. №451. – С. 158-163.
19. СП РФ. Национальные проекты [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ng.ach.gov.ru/ni-003-report> (дата обращения: 10.06.2022).
20. Табах А., Подругина А. Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020/](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020/) (дата обращения: 10.06.2022).

# From national projects to the strategic planning system. Coordination of actions of ministries and departments

Mikhail Mokshin, Vyacheslav Maracha, Mikhail Zhabitsky, Olga Boyko

**Abstract.** The relevance of the study is due to the situation in the field of public administration of economic planning and development. There is a positive experience of state planning in the history of the country, although it has shortcomings, but it has been recognized as effective, on the other hand, the practice of implementing national projects over the past ten years has demonstrated mistakes in planning, forecasting and implementing economic development plans.

The author, highlighting the positive and taking into account the negative aspects of Gosplan, the advantages of modern national projects, considers the possibility of combining historical and modern experience for the organization of strategic planning.

The proposed Unified Coordination and Control Center for National Projects (ECCC NP) ensures the implementation of the principles of systematic and transparent collection and processing of information, planning taking into account the needs and specifics of the development of each region, forecasting risks and threats and taking timely measures to overcome them and reduce the negative impact on the implementation of plans. The proposed mechanism takes into account the factors of interaction of all planning participants, economic and administrative, and also creates conditions for continuous monitoring of the implementation of plans and the organization of control measures.

An important point is made that the digitalization of state planning could have been implemented several decades ago.

**Keywords:** strategic management, Gosplan, national project, budgeting, Accounting Chamber, budget, risks, factors, methods, enterprise.

## REFERENCES

1. Antipov V. Gosplan. Yesterday. Today. Tomorrow / edited by E. Lysenko. – M.: Conceptual, 2019. – 208 p.
2. Berman S.S., Vorobyov A.A. Strategic state management / S.S. Berman, A.A. Vorobyov. – Kazan: Kazan Publishing House. 2018. – 172 p.
3. Bir S. The brain of the firm. – M.: Radio and Communications, 1993. – 416 p.
4. Buchwald E.M. National projects in the strategic planning system in the Russian Federation // Theory and practice of social development. 2019. No. 2 (132). – p. 50-54.
5. Veduta E. The Return of Gosplan, or About the economic strategy of Russia [Electronic resource] Access mode: <https://regnum.ru/news/polit/3463761.html> (accessed: 10.06.2022).
6. Veduta E.N., Zhiryakov V.A. The State Commission for Electrification of Russia as the first experience of strategic economic planning // Public administration. Electronic bulletin. 2021. No. 85. – p. 277-295.
7. Zementsky Y.V., Mikhailova A.E., Nemilentsev M.K. Main trends and features of innovative development of the Russian economy // St. Petersburg Economic Journal. 2020. No. 1. – p. 56-63.
8. Final report on the results of the activities of the Ministry of Agriculture of Russia for 2021 [Electronic resource] Access mode: <https://mex.gov.ru/upload/iblock/aed/aed85b58433e872aa1848ad211ced148.pdf> (accessed: 10.06.2022).
9. Quade E. Analysis of complex systems. / Edited by I.I. Andreev, I.M. Vereshchagin. – M., Soviet Radio, 1969. – 520 p.
10. Kitov V.A. From cybernetics and automated control systems to the digital economy. To the 100th anniversary of the birth of Anatoly Ivanovich Kitov / V.A. Kitov, P.A. Muzychkin, A.A. Nedelkin. – Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2020. – 64 p.
11. Krasnikova M.B. System of strategic planning in the Russian Federation // EScio. 2019. No.9. – p. 165-174.
12. Lapin N. I. Theory and practice of innovation: textbook for universities / N.I. Lapin, V.V. Karacharovskiy ; under the general editorship of N.I. Lapin. – 2nd edition. – Moscow: Yurayt, 2019. – 350 p.
13. Maracha V.G., Bepalov S.V. The "digital Gosplan" model as a Russian response to the crisis of the modern version of capitalism: what will be the updated mobilization system? / Expert-analytical note [Electronic resource] Access mode: RANEPА <https://www.ranepa.ru/>.
14. Monitoring the achievement of national goals [Electronic resource] Access mode: <https://ng.ach.gov.ru> (accessed: 10.06.2022).
15. Nekhoroshkov P.V. Possibilities of innovative integration of regional economies of Russia through digitalization / P.V. Nekhoroshkov // Innovative development of the economy. 2020. No. 1 (55). – pp. 38-44.
16. Panina L. To survive, does Russia need a Gosplan? [Text] / L. Panina [Electronic resource] Access mode: <https://regnum.ru/news/economy/3245076.html> (accessed: 10.05.2022).
17. Pasmurtseva N.N. Formation of the system of state strategic management: model and problems of implementation // Moscow Economic Journal. 2020. No. 8. – p. 573-582.
18. Sokolova T.L. Anti-alcohol campaign in the USSR during the years of perestroika: towards the historiography of the problem // Vestn. Volume. State University. 2020. No. 451. – p. 158-163.
19. Joint Venture of the Russian Federation. National projects [Electronic resource] Access mode: <https://ng.ach.gov.ru/nt-003-report> (accessed: 10.06.2022).
20. Tabakh A., Drugina A. National projects: expectations, results, prospects [Electronic resource] Access mode: [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020/](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020/) (accessed: 10.06.2022).