

Рубцова Лариса Николаевна

д-р экон. наук, профессор

Ивашкина Анастасия Дмитриевна

магистрант

Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый

университет при Правительстве РФ»

г. Липецк, Липецкая область

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В СЕКТОРЕ ГОСУПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация:** в статье рассматриваются особенности финансового планирования и прогнозирования в секторе государственного управления Российской Федерации в современных условиях. Актуальность исследования обусловлена нарастающей неопределённостью внешней среды, ограниченностью бюджетных ресурсов и необходимостью повышения обоснованности стратегических и бюджетных решений. Целью работы является систематизация ключевых особенностей финансового планирования и прогнозирования в государственном секторе, выявление актуальных проблем и обоснование перспективных направлений совершенствования инструментария. В работе выделены такие особенности, как удлинение горизонта бюджетного прогнозирования, цифровизация бюджетного процесса, расширение практик инициативного бюджетирования, интеграция риск-ориентированного подхода и усиление программно-целевого характера планирования. Обосновывается, что в условиях высокого дефицита бюджетных ресурсов и ужесточения денежно-кредитной политики эффективность финансового планирования определяется способностью государства адаптировать инструментарий к быстро меняющимся макроэкономическим условиям. Делается вывод о необходимости дальнейшего развития методологии прогнозирования доходов, усиления связи стратегиче-*

ского и бюджетного планирования и внедрения национального стандарта управления бюджетными рисками.

Ключевые слова: финансовое планирование, бюджетное прогнозирование, государственное управление, бюджетный дефицит, цифровизация, инициативное бюджетирование, риск-ориентированный подход, программно-целевое планирование, Электронный бюджет, стратегическое планирование.

Современный этап развития российской экономики характеризуется сочетанием разнонаправленных тенденций, существенно усложняющих процессы финансового планирования и прогнозирования в секторе государственного управления. С одной стороны, сохраняется потребность в выполнении социальных обязательств и финансировании приоритетных направлений развития, с другой – ресурсная база бюджетной системы демонстрирует признаки напряжённости. Федеральный бюджет завершил 2025 год с дефицитом в размере 5 645 млрд рублей, или 2,6% ВВП, что более чем на 60% превышает показатель 2024 года (3,47 трлн рублей, или 1,7% ВВП). Ненефтегазовые доходы выросли на 12,6%, достигнув 28,8 трлн рублей, тогда как нефтегазовые поступления сократились на 23,8%, составив около 8,5 трлн рублей. Такая динамика отражает структурную перестройку доходной базы бюджета, что предъявляет качественно новые требования к точности и обоснованности прогнозных расчётов.

Финансовое планирование в секторе государственного управления представляет собой многоуровневый процесс, встроенный в общий цикл стратегического управления и охватывающий разработку бюджетных прогнозов, формирование проектов бюджетов, обоснование бюджетных ассигнований и оценку эффективности их использования. Особенностью современного этапа является то, что традиционные методы экстраполяции сложившихся трендов демонстрируют ограниченную эффективность в условиях высокой волатильности внешней среды, что обуславливает необходимость перехода к адаптивным и риск-ориентированным моделям планирования.

Целью настоящей работы является систематизация ключевых особенностей финансового планирования и прогнозирования в секторе государственного управления в современных условиях, выявление актуальных проблем и обоснование перспективных направлений совершенствования инструментария. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: анализ нормативных и институциональных основ финансового планирования; выделение и характеристика ключевых особенностей современного этапа; оценка проблем и ограничений; формулирование практических рекомендаций.

Методологическую основу исследования составляют системный, институциональный и сравнительный подходы, методы анализа нормативно-правовых актов, статистических данных и экспертных оценок. Информационную базу образуют положения Бюджетного кодекса Российской Федерации, федеральные законы, аналитические материалы Министерства финансов Российской Федерации, а также публикации научных изданий по проблемам государственных финансов.

Нормативную основу финансового планирования в Российской Федерации образует совокупность федеральных законов и подзаконных актов. Базовым документом выступает Бюджетный кодекс Российской Федерации, устанавливающий общие принципы бюджетного планирования, составления проектов бюджетов и прогнозирования доходов. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определяет систему стратегических документов, включающую прогноз социально-экономического развития, бюджетный прогноз на долгосрочный период и основные направления бюджетной политики. Принципиальное значение для развития институциональных основ финансового планирования имело принятие Федерального закона от 24.06.2025 №158-ФЗ, которым Бюджетный кодекс Российской Федерации был дополнен главой об использовании государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет». Данная новация закрепила на законодательном уровне обязательность применения цифровых платформ на всех этапах

бюджетного процесса – от формирования проекта бюджета до контроля за его исполнением. Кроме того, указанным законом установлено, что заключение соглашений о государственно-частном партнёрстве и концессионных соглашений осуществляется с использованием системы «Электронный бюджет» для целей проверки объёма обязательств публично-правового образования.

Таким образом, институциональная среда финансового планирования в секторе государственного управления претерпевает существенные изменения, связанные с расширением нормативного регулирования цифровых инструментов и усилением требований к прозрачности бюджетных решений. Анализ современной практики финансового планирования в Российской Федерации позволяет выделить ряд ключевых особенностей, определяющих развитие инструментария в рассматриваемой сфере. Сопоставительная характеристика этих особенностей, а также связанных с ними проблем и перспектив представлена в таблице 1.

Таблица 1

Особенности финансового планирования и прогнозирования в секторе государственного управления: характеристика, проблемы и перспективы

Особенность	Содержательная характеристика	Ключевые проблемы	Перспективы развития
<i>Удлинение горизонта бюджетного прогнозирования</i>	Утверждение бюджетного прогноза РФ до 2042 года; разработка двух сценариев – базового и консервативного	Сохранение дефицита на всём горизонте: в базовом варианте – рост до 21,6 трлн руб. (2,9% ВВП) к 2042 г., в консервативном – до 54,7 трлн руб. (8,4% ВВП)	Расширение сценарного анализа; интеграция риск-факторов в долгосрочные прогнозы
<i>Цифровизация бюджетного процесса</i>	Система «Электронный бюджет» стала центральным элементом: 68 регионов работают по сервисной модели, свыше 20 тыс. пользователей,	Необходимость обеспечения полноценной работы муниципалитетов; риски передачи данных бухучёта	Расширение аналитических возможностей; внедрение предиктивной аналитики

Особенность	Содержательная характеристика	Ключевые проблемы	Перспективы развития
	3 тыс. госпрограмм субъектов РФ		
<i>Расширение инициативного бюджетирования</i>	В 2025 г. реализовано 31 812 проектов на 67,7 млрд руб. (+12,6% к 2024 г.); охват – 84 субъекта РФ; 14,2 млн участников выдвижения идей	Неравномерность развития практик по регионам; ограниченность внебюджетного софинансирования (7,95%)	Распространение успешных практик; увеличение доли в расходах местных бюджетов
<i>Интеграция риск-ориентированного подхода</i>	Методические рекомендации Минфина России по оценке бюджетных рисков (2023); Казначейство обновило карту рисков на 2025 г. (16 значительных рисков)	Отсутствие единого стандарта оценки рисков; слабая связь риск-анализа с бюджетным циклом; дефицит кадров и цифровых инструментов	Разработка национального стандарта управления бюджетными рисками; обучение кадров
<i>Усиление программно-целевого характера планирования</i>	Распределение ассигнований по госпрограммам; обоснование ассигнований включает информацию о результатах	Низкое качество целеполагания; регулярное неисполнение сроков; подмена показателей результатами; недостаточная координация между ведомствами	Совершенствование методологии целеполагания; внедрение цифровых платформ мониторинга
<i>Ужесточение денежно-кредитной политики</i>	Ключевая ставка Банка России в первой половине 2025 г. – 21%, к декабрю – 16%	Удорожание заёмного финансирования; сжатие кредитования; рост расходов на обслуживание госдолга (порядка 10% доходов бюджета)	Смягчение ДКП по мере замедления инфляции; адаптация инструментов планирования к высоким ставкам

Приведённые данные свидетельствуют о том, что современная система финансового планирования в секторе государственного управления развивается в

условиях противоречивого воздействия разнонаправленных факторов. С одной стороны, наблюдается очевидный прогресс в цифровизации бюджетного процесса, расширении практик гражданского участия и удлинении горизонта прогнозирования. С другой – сохраняются системные проблемы, связанные с качеством целеполагания, координацией между ведомствами и интеграцией риск-анализа в бюджетный цикл.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Ключевой особенностью современного этапа является удлинение горизонта бюджетного прогнозирования до 2042 года, что создаёт возможности для заблаговременного выявления структурных дисбалансов, однако одновременно повышает требования к качеству прогнозной аналитики. Базовый сценарий прогноза предполагает сохранение дефицита на протяжении всего рассматриваемого периода с ростом до 21,6 трлн рублей к 2042 году, что свидетельствует о структурном характере бюджетного дисбаланса.

Цифровизация бюджетного процесса, выразившаяся в законодательном закреплении обязательности применения системы «Электронный бюджет», стала важнейшим институциональным сдвигом. Переход 68 регионов на сервисную модель работы в системе и охват свыше 20 тысяч пользователей свидетельствуют о масштабности изменений. Вместе с тем сохраняется необходимость обеспечения полноценной работы муниципальных образований в системе.

Инициативное бюджетирование продемонстрировало устойчивую положительную динамику: в 2025 году реализовано 31 812 проектов на общую сумму 67,7 млрд рублей, что на 12,6% превышает показатель 2024 года. Данный инструмент выступает не только механизмом финансирования локальных инициатив, но и средством повышения прозрачности бюджетных решений и доверия граждан к государственным институтам.

Интеграция риск-ориентированного подхода находится на начальном этапе: методические рекомендации Минфина России приняты в 2023 году, Казначейство обновило карту рисков на 2025 год, однако системная интеграция риск-

анализа в бюджетный цикл остаётся незавершённой в силу отсутствия единого стандарта и дефицита компетенций.

Программно-целевое планирование, оставаясь основным инструментом увязки ресурсов и результатов, сталкивается с проблемами низкого качества целеполагания, недостаточной координации между ведомствами и подмены показателей результатами, что снижает эффективность его применения.

Макроэкономический контекст, характеризующийся ужесточением денежно-кредитной политики, существенно ограничивает возможности финансового планирования: высокая стоимость заёмного финансирования сдерживает инвестиционную активность и увеличивает расходы на обслуживание государственного долга.

С учётом выявленных особенностей, проблем и перспектив представляется возможным сформулировать комплекс рекомендаций по совершенствованию финансового планирования и прогнозирования в секторе государственного управления.

Во-первых, целесообразно обеспечить дальнейшее развитие методологии прогнозирования бюджетных доходов на основе интеграции классических эконометрических моделей с методами машинного обучения. Использование нейросетевых моделей для прогнозирования налоговых поступлений позволяет повысить точность прогнозов за счёт учёта нелинейных зависимостей между макроэкономическими параметрами. Для практического внедрения таких моделей необходимо создание типовых методик и их включение в регламенты бюджетного планирования.

Во-вторых, требуется усиление взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования посредством внедрения механизмов обязательной верификации стратегических документов на предмет их ресурсной обеспеченности. Целесообразно закрепить на нормативном уровне требование о проведении финансово-экономической экспертизы проектов стратегических документов до их утверждения, а также о регулярной корректировке стратегических приоритетов с учётом изменения бюджетных возможностей.

В-третьих, необходимо продолжить развитие функциональности системы «Электронный бюджет» в направлении расширения аналитических возможностей и внедрения инструментов предиктивной аналитики. Интеграция в систему модулей прогнозирования доходов и расходов, а также инструментов сценарного моделирования позволит органам власти оперативно оценивать последствия принимаемых решений. Особое внимание следует уделить обеспечению полноценной работы муниципальных образований в системе.

Наконец, целесообразно разработать и утвердить национальный стандарт управления бюджетными рисками, который определит единые подходы к идентификации, оценке, мониторингу и минимизации рисков на всех этапах бюджетного цикла. Стандарт должен предусматривать интеграцию риск-анализа в процедуры обоснования бюджетных ассигнований и оценки эффективности государственных программ. Параллельно необходимо организовать системную подготовку и повышение квалификации сотрудников финансовых органов в области риск-менеджмента.

Кроме того, представляется перспективным дальнейшее расширение практик инициативного бюджетирования, доказавших свою эффективность как инструмента повышения прозрачности бюджетных решений. Целесообразно рассмотреть возможность увеличения доли проектов инициативного бюджетирования в структуре расходов местных бюджетов, а также распространения успешных практик на региональный уровень с обеспечением методической поддержки муниципалитетов. В условиях сохраняющейся макроэкономической неопределённости необходимо предусмотреть в системе финансового планирования механизмы адаптации к возможным шокам, включая стресс-тестирование бюджетных параметров и разработку сценариев реагирования на изменение ключевых макроэкономических условий.

Реализация предложенных мер позволит повысить обоснованность и реалистичность бюджетных решений, укрепить устойчивость бюджетной системы и создать условия для более эффективного использования ограниченных госу-

дарственных ресурсов в интересах достижения приоритетных целей национального развития.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 24.06.2025) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – №31. – Ст. 3823.
2. О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 24.06.2025 №158-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2025. – №26. – Ст. 3742.
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ (ред. от 13.06.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – №26 (ч. I). – Ст. 3378.
4. Виноградова Т.И. Государственное планирование в России: проблемы согласования стратегических приоритетов с бюджетными возможностями и пути их решения / Т.И. Виноградова // Управленческие науки. – 2025. – Т. 15, №2. – С. 37–52. – DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-2-37-52. – EDN KVQIUX
5. Соколов А.П. Программно-целевые методы в государственном управлении: возможные риски и перспективы развития / А.П. Соколов // IP: Теория и практика. – 2025. – №4 (12). – С. 214–224. – EDN FUZWPK
6. Ткачева Н.Ю. Прогнозирование доходов регионального бюджета на основе макроэкономических параметров методами машинного обучения / Н.Ю. Ткачева // Финансовые рынки и банки. – 2025. – №9. – С. 112–119. – EDN KNLIVJ
7. Международный опыт применения риск-ориентированного подхода в бюджетном процессе и пути его адаптации в России / науч. рук. А.Ю. Чалова // Экономика. Бизнес. Сервис. – 2025. – С. 24–31.
8. Минфин подвел предварительные итоги 2025 года по инициативному бюджетированию // Бюджет. – URL: <https://bujet.ru/article/522205.php> (дата обращения: 10.09.2026).

9. Система «Электронный бюджет»: новые возможности для регионов и муниципальных образований // Бюджет. – URL: https://portal1.asdg.ru/sections/mrt/novosti.php?ELEMENT_ID=389535 (дата обращения: 10.09.2026).

10. Минфин России: предварительная оценка исполнения федерального бюджета за 2025 год // Министерство финансов Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 10.09.2026).