



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
бакалаврская работа

На тему Государственные национальные проекта и их реализация

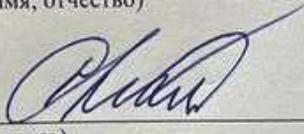
в рамках региона

Исполнитель Матросова Юлия Александровна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«23» июля 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы государственных национальных проектов	6
1.1 Понятие и сущность национальных проектов	6
1.2 Нормативно-правовая и методическая база реализации национальных проектов	15
2 Анализ реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге	21
2.1 Характеристика социально - экономического развития Санкт-Петербурга	21
2.2 Оценка эффективности реализации национальных проектов	29
в Санкт-Петербурге	29
3 Рекомендации по повышению эффективности реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге	49
3.1 Совершенствование механизмов реализации национального проекта «Экология» в Санкт-Петербурге	49
3.2 Повышение эффективности реализации национального проекта «Безопасные и качественные дороги»	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью национальных проектов как инструмента стратегического развития Российской Федерации и конкретно её регионов. В условиях текущих социально-экономических трансформаций вопросы эффективной реализации национальных проектов на региональном уровне приобретают особое значение.

В последние годы существенно усилились требования к результативности государственных программ, а предварительные исследования демонстрируют, что механизмы и практика реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации далеки от однозначной эффективности. Остаются нерешёнными вопросы адаптации федеральных стратегий к региональной специфике, координации действий различных уровней власти, а также достижения целевых показателей в условиях ограниченных ресурсов и меняющейся институциональной среды.

Для современной науки характерен недостаток комплексных исследований, посвящённых именно региональным особенностям внедрения национальных проектов, а также необходимости эмпирической проверки эффективности действующих управленческих механизмов в изменяющихся условиях. Кроме того, анализ современных публикаций свидетельствует о наличии расхождений во мнениях по ряду аспектов реализации национальных проектов, что обуславливает необходимость дальнейшего изучения данной темы.

Среди учёных и практиков, внёсших значительный вклад в изучение вопросов государственного и проектного управления, можно выделить А.И. Васильева [1], О.А. Зябликовой [2], И.Н. Горбовой [3], Е.А. Мирошниковой [4], Э.Р. Тагирова [5] и другие, чьи работы заложили основу для анализа эффективности реализации государственных инициатив. Однако существующие теоретические подходы требуют доработки и адаптации к

новым управленческим и социально-экономическим условиям современных российских регионов.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации современных научных подходов к проблеме реализации национальных проектов в регионах, направленных на решение общественно значимых задач в различных сферах, таких как здравоохранение, образование, демография, культура, наука, экология, жилье, инфраструктура, производительность труда, международная кооперация, малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы. Уточнении понятийного аппарата и развитии методологии анализа управленческих моделей.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных результатов для совершенствования механизмов реализации национальных проектов органами власти Санкт-Петербурга.

Объектом исследования является система реализации государственных национальных проектов.

Предмет исследования составляют организационно-управленческие, институциональные и социально-экономические особенности механизмов исполнения национальных проектов на региональном уровне.

Цель работы заключается в комплексном исследовании процесса реализации национальных проектов на региональном уровне и формулировании практических рекомендаций по повышению эффективности управления этими процессами.

В соответствии с заявленной целью поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы государственных национальных проектов.
2. Проанализировать реализацию национальных проектов в Санкт-Петербурге.
3. Разработать рекомендации по повышению эффективности реализации национальных проектов в регионе.

Для достижения поставленных целей и решения задач исследования применялся следующий комплекс методов: анализ и обобщение научной литературы, сравнительный анализ, анализ нормативно-правовых документов, статистический метод, а также методы эмпирического исследования, включая сбор, обработку и интерпретацию данных о ходе реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге.

1 Теоретические основы государственных национальных проектов

1.1 Понятие и сущность национальных проектов

Национальные проекты представляют собой стратегические инициативы высшего уровня, нацеленные на достижение критически важных для страны целей в экономической, социальной, научно-технической и культурной сферах. Будучи инструментом ускоренного развития и модернизации государственного управления, они одновременно объединяют широкий спектр отраслей – от здравоохранения и образования до инфраструктуры, экологии и цифровых технологий [6].

Концептуально национальные проекты не новы: аналогичные механизмы государственного проектного управления использовались как в российской, так и в зарубежной практике на протяжении последних десятилетий. Уже в советский период реализовывались целевые комплексные программы (ЦКП), направленные на развитие стратегически важных отраслей, решение масштабных инфраструктурных и социальных задач, а также обеспечение технологического прорыва в отдельных сферах.

Подобные подходы сохранялись и в постсоветский период: в 1990-х и начале 2000-х годов они проявлялись в создании федеральных целевых программ, межведомственных проектов и межбюджетных инициатив, ориентированных на достижение конкретных социально-экономических результатов.

В России первые национальные проекты были запущены в 2005 году по инициативе Президента В. Путина, что стало важным этапом в эволюции механизмов государственного проектного управления и реакцией на необходимость системных преобразований в ключевых сферах общественной жизни. На данном этапе государство сосредоточило усилия на наиболее актуальных и стратегически значимых направлениях, определив четыре

приоритетные области: здравоохранение, качественное образование, доступное и комфортное жильё, развитие агропромышленного комплекса [7].

Основная цель этих программ заключалась в повышении качества жизни граждан и создании устойчивой базы социально-экономического роста. Они получили финансирование из федерального бюджета с софинансированием со стороны регионов и носили относительно узконаправленный характер.

К 2018 году масштабы и содержание национальных проектов существенно расширились. Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 были сформулированы национальные цели и стратегические задачи развития до 2024 года, а позднее продлённые до 2030 года.

В их состав вошли проекты в следующих ключевых областях:

- здоровье (борьба с хроническими и социально значимыми заболеваниями, развитие первичной помощи и цифровой медицины);
- образование (концепция «школа-завод» современных компетенций, цифровая инфраструктура, поддержка талантливой молодёжи);
- наука и инновации (развитие передовых исследований, коммерциализация результатов, кластерные платформы);
- жильё и городская среда (реновация, доступное кредитование, благоустройство);
- экология (очистка рек, утилизация отходов, «зелёные» технологии);
- культура (сохранение и популяризация наследия, развитие творческих индустрий);
- цифровая экономика (цифровизация госуслуг, кибербезопасность, инфраструктура связи);
- малое и среднее предпринимательство (налоговые преференции, доступ к финансированию);
- продуктивность труда и занятость (переподготовка, повышение производительности, новые компетенции);

– международное сотрудничество и экспорт (поддержка экспортоориентированных компаний, продвижение бренда «Сделано в России»);

– транспортная инфраструктура (модернизация дорог, портов, логистических коридоров).

Реализация национальных проектов в Российской Федерации осуществляется в соответствии с единой методологией, утверждённой постановлением Правительства РФ [8]. Данная методология основывается на нескольких ключевых принципах, обеспечивающих целостность и управляемость всех этапов реализации проектов.

Для каждого национального проекта формулируется стратегическая цель, и определяются задачи, соотносимые с национальными целями развития.

Проектные результаты изначально интегрируются с общемасштабными приоритетами государственного развития.

Для достижения поставленных целей внедряется механизм многоканальной координации, который предусматривает создание межведомственных оперативных штабов с участием представителей федеральных и региональных органов власти, экспертного сообщества, бизнеса.

Ключевым элементом управления выступает внедрение системы индикаторов (KPI), охватывающих количественные и качественные параметры эффективности.

Структура индикаторов включает показатели:

- строительства объектов (школ, больниц, дорог),
- качество предоставляемых услуг (уровень удовлетворённости граждан, время ожидания, цифровая доступность),
- экономические результаты (доля инновационной продукции, темпы роста ВВП на сотрудника).

Финансирование национальных проектов строится на принципах результатного бюджетирования. Детализированные бюджеты формируются на основе утверждённых «дорожных карт» и включают средства федерального и

региональных бюджетов, а также внебюджетные источники, среди которых частные инвестиции и механизмы государственно-частного партнёрства. При необходимости осуществляется гибкая корректировка бюджетов с учётом изменения условий реализации.

В таблице 1.1 представлена структура «дорожной карты» национального проекта.

Таблица 1.1 – Структура «дорожной карты» национального проекта [9]

Компонент	Описание
Цель	Краткое описание ожидаемого конечного результата
Федеральные и региональные проекты	Перечень подпроектов с распределением функций и ответственных
Задачи и мероприятия	Конкретные виды работ, этапы реализации и лимиты бюджета
Индикаторы (KPI)	Количественные и качественные метрики, сроки достижения
Источники финансирования	Объёмы и структура бюджетных и внебюджетных средств
Контроль и аудит	Механизмы внутреннего и внешнего контроля, график аудиторских проверок
Обратная связь	Платформы цифрового взаимодействия с гражданами и экспертами

Особое внимание уделяется вопросам прозрачности и мониторинга. Сведения о ходе реализации проектов, аналитические материалы, графики исполнения и отчёты размещаются на единой цифровой платформе «Национальные проекты».

Система публичности расширяется возможностями гражданского участия: обратная связь аккумулируется через сервис «Нацпроекты глазами людей».

При отклонении фактических показателей от целевых более чем на 20% осуществляется независимый аудит и последующее перераспределение ресурсов, что обеспечивает своевременную корректировку хода реализации национальных проектов и способствует повышению их эффективности.

Национальные проекты в современной России выполняют ряд взаимосвязанных функций и играют ключевую роль в реализации стратегических задач государства. Данные проекты обеспечивают

стратегическую институционализацию приоритетов, поскольку на уровне высших органов государственной власти формируется и закрепляется перечень приоритетных направлений развития страны, для которых предусматривается устойчивое и долгосрочное финансирование (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Национальные проекты Российской Федерации

Внедрение национальных проектов сопровождается развитием проектной культуры в государственных структурах, поскольку расширяется практика проектного управления, формируются специализированные проектные офисы и команды, включающие специалистов по мониторингу, аналитике и управлению рисками, что способствует повышению профессионализма кадрового состава.

Значительный социальный эффект национальных проектов проявляется в улучшении показателей демографической динамики, поскольку инвестиции в здравоохранение и жилищное строительство способствуют повышению качества жизни населения, увеличению рождаемости, снижению смертности и, соответственно, росту продолжительности жизни.

Реализация национальных проектов способствует повышению доверия граждан к институтам государственной власти, поскольку внедрение

прозрачных механизмов отчётности и развитых форм обратной связи с населением расширяет возможности общественного контроля, укрепляет гражданское участие и повышает легитимность принимаемых государственных решений, что в итоге отражается на устойчивом социально-экономическом развитии страны.

Успешная реализация национальных проектов в значительной степени зависит от эффективности механизмов межведомственного взаимодействия, качества проектного управления и способности быстро реагировать на изменяющиеся внешние условия. Современные вызовы, включая глобализацию, ускоренное развитие новых технологий, демографические изменения и нередко неопределённость мировой экономической конъюнктуры, предъявляют повышенные требования к гибкости и адаптивности национальных проектов.

Управленческие команды должны не только чётко следовать утверждённым дорожным картам, но и оперативно корректировать планы, интегрировать новые направления работы, учитывать поступающую от граждан и экспертного сообщества информацию.

Особое значение придаётся практике внедрения цифровых инструментов и технологий «больших данных» для повышения точности прогнозирования, оценки эффективности и оптимизации текущих процессов. Такие технологии позволяют отслеживать ход проектов в реальном времени, выявлять узкие места, быстро реагировать на отклонения, а также обеспечивать более глубокую аналитику социально-экономических последствий тех или иных решений.

Инициативы по цифровизации управления охватывают не только внутренние процессы государственных органов, но и создают инструменты открытого взаимодействия с населением. Реализуемые информационные платформы расширяют возможности для обращения граждан, подачи предложений, жалоб и мониторинга решений, что способствует росту значимости гражданского участия.

Наряду с этим, национальные проекты формируют стабильно высокий спрос на квалифицированные кадры в различных сегментах экономики, что создает предпосылки для развития современной системы профессионального образования и подготовки специалистов с новыми компетенциями.

Ведущие отрасли, для которых предусматриваются масштабные инвестиции, становятся локомотивами технологического обновления и внедрения инноваций. Кооперация государства, науки, образования и бизнеса превращается в ключевой фактор реализации приоритетных направлений, ускоряя перевод передовых научных разработок в практическую плоскость. Политика поддержки малого и среднего предпринимательства, резидентов технопарков и инновационных центров закладывает основы для формирования нового технологического уклада в экономике.

Экономические результаты национальных проектов проявляются не только в валовом увеличении объёмов производства или росте ВВП на душу населения. Существенно более значимыми считаются структурные изменения экономики, развитие новых отраслей, формирование современных рынков труда. Повышение продуктивности, создание новых рабочих мест, поддержка цифровой трансформации производства в сочетании с ростом инвестиций в инфраструктуру ведут к стабилизации экономической ситуации и уменьшению зависимости от внешнеэкономических колебаний.

Эффективное управление крупными проектами позволяет государству поддерживать достаточный темп роста доходов граждан, снижать безработицу и обеспечивать долгосрочную занятость за счёт появления рабочих мест современной структуры.

Социальные аспекты национальных проектов тесно переплетены с задачами модернизации городской среды, развитием культурного потенциала, массовым внедрением стандартов качества жизни. Обновлённые школы, современные медицинские центры, реконструкция исторически значимых объектов культуры и массовое внедрение цифровых сервисов формируют новые ориентиры для граждан, вовлекая их в процессы самоорганизации и

повышения общей социальной активности. Значимое место занимают проекты, направленные на формирование здорового образа жизни, популяризацию спорта, профилактику социально значимых заболеваний, поддержку семей и детей, а также обеспечение доступности современных образовательных и медицинских услуг даже в отдалённых сельских и малых городских населённых пунктах.

Системный подход к экологическим вызовам через реализацию национальных проектов позволяет не только решать локальные задачи по очистке водных объектов и утилизации отходов. Разрабатываются и внедряются высокотехнологичные решения по снижению негативного воздействия производства на окружающую среду: создаются инновационные полигоны, перерабатывающие предприятия, разрабатываются стандарты «зелёного строительства» и энергосберегающих технологий. Государственная политика в этом направлении ориентирована на снижение углеродного следа, улучшение качества воздуха и водных ресурсов, а также на поддержание экологического баланса в наиболее чувствительных регионах.

Стратегия межрегионального развития опирается на дифференцированные национальные и федеральные проекты, позволяющие учитывать специфику территорий, вовлекать местные сообщества, использовать уникальные конкурентные преимущества каждого региона.

Поддержка транспортной инфраструктуры, строительство транспортно-логистических коридоров, развитие авиационного и железнодорожного сообщения не только сокращает расстояния, но и формирует базу для экономического роста в малых городах, стимулирует внутреннюю миграцию и обеспечивает связанность страны, что особенно важно для такого территориально протяжённого государства, как Россия.

Важнейшим элементом национальных проектов выступает система открытости и прозрачности деятельности органов власти. Публичная отчётность, регулярные мониторинговые мероприятия, проведение независимых аудиторских проверок и широкое информирование населения

через средства массовой информации служат инструментами снижения коррупционных и административных рисков.

В условиях растущего значения цифровой среды реализуется концепция открытых государственных данных, что позволяет научному и экспертному сообществу осуществлять независимый анализ, вырабатывать предложения по повышению результативности программ, расширять возможности общественного контроля. В результате формируется более зрелая и ответственная модель государственно-общественного взаимодействия.

Успех реализации национальных проектов опирается на долгосрочное видение, стратегическое планирование и устойчивость механизмов координации на всех уровнях власти – от федерального до муниципального. В научной литературе подчёркивается, что фактор слаженной работы исполнителей, компетентное проектное управление, интеграция лучших практик и современных инструментов, например метод оценки эффектов и рисков, становится определяющим для получения запланированных эффектов в экономике и социальной сфере.

Роль инфраструктурных преобразований в реализации национальных проектов становится всё более существенной: строительство современных дорог, портов, инженерных сетей обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность национальной экономики, ускоряет процессы внешнеторгового взаимодействия, создаёт стимулы для развития смежных отраслей, снижает логистические издержки для бизнеса и повышает качество услуг для граждан. Подобные вложения приводят к мультипликативному эффекту: через рост занятости и доходов населения увеличивается внутренний спрос, развивается малый и средний бизнес, формируется привлекательная среда для российских и зарубежных инвестиций.

Международные аспекты национальных проектов проявляются через политику стимулирования экспорта, развития несырьевого сектора, продвижения технологических и культурных компетенций российского общества на глобальных рынках. Акцент делается на интеграцию

отечественных производств в международные цепочки добавленной стоимости, увеличение присутствия российских проектов и брендов на зарубежных рынках, развитие форматов международного технологического и инновационного сотрудничества, а также участие российских специалистов в глобальных образовательных и научных программах. Активное освоение новых рынков сопряжено с вызовами, однако даёт значительный потенциал для диверсификации экономики и повышения технологического уровня страны.

Таким образом, национальные проекты – это государственные программы, направленные на решение приоритетных задач социально-экономического развития страны. Их сущность заключается в комплексном, целенаправленном и ресурсно обеспеченном подходе к модернизации ключевых сфер общества и экономики для достижения стратегических целей государства.

1.2 Нормативно-правовая и методическая база реализации национальных проектов

Нормативно-правовая база реализации национальных проектов в Российской Федерации формируется как многоуровневая система правовых актов, обеспечивающих легитимацию полномочий, порядок планирования, финансирования, мониторинга и контроля, а также взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти с участием экспертного сообщества и гражданского общества. В её основу положены конституционно-правовые принципы федерализма и разделения властей, закреплённые в Конституции РФ.

Статьи Конституции РФ определяют основные принципы организации публичной власти, распределения полномочий между различными уровнями

государственного управления и обеспечения прав и свобод граждан, что служит фундаментом для формирования и реализации национальных проектов [10].

Важнейшим этапом кодификации механизмов национальных проектов стало принятие Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Этот закон внедрил в государственную систему управления институциональные механизмы разработки стратегических документов – стратегий развития, федеральных проектов и «дорожных карт», закрепил требования к их содержанию, срокам разработки и согласования.

Закон 172-ФЗ установил, что указы Президента РФ, содержащие национальные цели и стратегические задачи развития, являются обязательными к реализации органами государственной власти всех уровней. Они служат основой для формирования соответствующих стратегических документов, программ и проектов [11].

Параллельно ключевую роль в правовом обеспечении финансирования национальных проектов играет Бюджетный кодекс РФ (БК РФ). Статьи 4, 12, 28, 78–81 БК РФ регулируют источники бюджетных средств, виды обязательств и условия их исполнения, а также вводят принципы результативного финансирования – средства выделяются под конкретные показатели. Межбюджетные трансферты на софинансирование мероприятий в регионах строго регламентированы [12].

Отправной точкой современной системы национальных проектов стали указы Президента РФ, прежде всего – Указ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [13]. Этот документ определил приоритетные направления и обязал Правительство РФ разработать национальные проекты по каждому направлению.

Детальную регламентацию деятельности по национальным проектам установило Постановление Правительства РФ от 28 июля 2020 г. № 820 «Об утверждении Правил формирования и реализации национальных проектов».

Оно определило структуру «дорожных карт», их цели, федеральные и региональные подпроекты, ключевые индикаторы, источники финансирования и механизмы контроля.

Методические рекомендации уточняют порядок разработки «дорожных карт» и закреплены распоряжением Правительства РФ от 2 августа 2019 г. № 1683-р. Помимо этого, отдельные ведомственные акты регулируют оценку результативности реализации проектов, например, Приказ Минэкономразвития РФ от 15 ноября 2019 г. № 684, в котором утверждена методика расчёта интегрального индекса исполнения.

Субъекты Федерации принимают собственные акты – законы, постановления и распоряжения, которые адаптируют федеральные правила с учётом региональных особенностей: вводят собственные показатели, создают региональные проектные офисы и координационные советы, прописывают механизмы софинансирования и участия муниципалитетов и частного сектора.

Реализация национальных проектов в субъектах Российской Федерации представляет собой комплексный процесс, в ходе которого федеральные стратегические инициативы трансформируются с учётом экономических, демографических и институциональных особенностей регионов. Именно на этом уровне происходит реальное воплощение поставленных целей, что непосредственно сказывается на качестве жизни населения.

Первым этапом становится адаптация федеральных «дорожных карт» под региональную специфику. Такой подход требует анализа демографии, отраслевой структуры экономики, состояния инфраструктуры и актуальных социальных потребностей. На этой основе корректируется перечень мероприятий в рамках каждого проекта, уточняются целевые показатели с учётом стартовых условий, определяются объёмы и сроки финансирования исходя из возможностей бюджетов всех уровней.

Региональные нормативные акты детализируют федеральные положения, устанавливают дополнительные индикаторы эффективности, а

также регламентируют порядок взаимодействия с муниципальными образованиями и частными партнёрами. В результате формируются региональные программы, максимально соответствующие реальным условиям и задачам конкретного субъекта Федерации, что способствует успешной трансформации общенациональных приоритетов в конкретные, измеримые результаты на местах.

Дальнейший успех реализации во многом зависит от организации эффективной институциональной структуры. В регионах создаются проектные офисы или координационные советы, в которые входят представители профильных ведомств, научного сообщества и общественных организаций. Эти структуры отвечают за обмен данными между властными уровнями, методическое сопровождение, централизованное ведение информационных систем и регулярный мониторинг реализации мероприятий с оперативным внесением изменений в «дорожные карты» при необходимости. Эффективная работа таких институтов позволяет своевременно выявлять и устранять возникающие проблемы, обеспечивать перераспределение ресурсов между направлениями и добиваться исполнения установленных задач в установленные сроки. Кроме того, участие экспертов и представителей общественности способствует повышению прозрачности процессов и увеличивает доверие к результатам реализации национальных проектов на региональном уровне.

Финансирование проектов строится на принципах распределения ответственности между федеральным центром, регионом и муниципалитетами с привлечением внебюджетных источников, включая механизмы государственно-частного партнерства.

Объёмы межбюджетных трансфертов соотносятся с фактическим исполнением мероприятий и достижением установленных показателей. Для обеспечения прозрачности информации о финансировании используются региональные порталы и федеральная информационная система национальных проектов, что позволяет гражданам и общественным организациям отслеживать процесс реализации и уровень освоения средств. Такой подход способствует

повышению открытости бюджетных процедур, укрепляет финансовую дисциплину и обеспечивает дополнительный контроль над эффективностью расходования ресурсов.

Значимым фактором успеха становится развитие профессиональных компетенций участников. Для этого организуются обучающие программы, стажировки, а также привлекаются внешние эксперты и научные консультанты. Внутрорегиональные команды внедряют решения по цифровой трансформации управления, используют ВІ-аналитику, автоматизируют сбор и обработку данных, а также реализуют системы раннего предупреждения о возможных рисках.

Широко внедряются современные цифровые технологии. Использование единой платформы по национальным проектам обеспечивает доступ и учет показателей, мониторинг, обмен отчётами как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях. Внедряются геоинформационные системы для визуализации социальных и экономических показателей, прогнозные модули на основе машинного обучения, мобильные приложения для инспекций и сбора данных с мест реализации мероприятий, открытые АРІ для интеграции с муниципальными информационными ресурсами. Такой цифровой комплекс способствует повышению точности и оперативности контроля, облегчает управление большими объёмами данных и обеспечивает прозрачность процессов для всех заинтересованных сторон.

Немаловажную роль играет общественный и экспертный контроль. В регионах создаются платформы для общественного мониторинга, где граждане могут оставить обращения, жалобы или предложения по реализации проектов. Работают независимые экспертные советы, проводятся открытые обсуждения и регулярные круглые столы, пилотируется система общественных аудиторов. Такой подход способствует выявлению трудностей на ранних этапах, формированию корректирующих мер и увеличивает доверие населения к государственным инициативам. Благодаря активному вовлечению общественности и экспертного сообщества

обеспечивается прозрачность и объективность оценки хода реализации национальных проектов, а также учитываются реальные потребности и ожидания жителей [14].

Однако регионы сталкиваются с рядом серьёзных вызовов. Среди главных проблем – различие стартовых возможностей субъектов, сложности межведомственного взаимодействия, избыточная административная нагрузка, дефицит внебюджетных инвестиций и низкая привлекательность механизмов государственно-частного партнерства. Кроме того, процесс осложняется изменениями внешних условий, экономическими колебаниями, мерами федерального регулирования и форс-мажорными обстоятельствами [15].

Таким образом, региональная реализация национальных проектов требует гибкости, комплексного подхода к адаптации федеральных решений, высокого уровня профессионализма и современных инструментов управления, что обеспечивает достижение стратегических целей и реальное улучшение качества жизни населения.

2 Анализ реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге

2.1 Характеристика социально-экономического развития Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург – крупнейший город России, обладающий особым статусом: будучи городом федерального значения и самостоятельным субъектом Российской Федерации в составе Северо-Западного федерального округа, он наделён собственным уставом, Законодательным собранием и правительством. Такая административная автономия сочетается с прямой ответственностью перед федеральными органами за выполнение национальных и региональных программ.

Органы местного самоуправления – Губернатор, Законодательное собрание и Правительство города Санкт-Петербург.

Политически Санкт-Петербург играет ключевую роль как место размещения аппарата полномочного представителя Президента РФ и ряда федеральных министерств, а также многочисленных консульств.

Культурное богатство города выражено в более чем 200 музеях (в том числе в Эрмитаже и Русском музее), 80 театрах и ежегодных международных фестивалях «Белые ночи» и «Классика Петербурга».

Научно-образовательный потенциал поддерживают свыше 30 вузов, в числе которых СПбГУ, ИТМО и Политехнический университет.

Географически город расположен на юго-восточном побережье Финского залива и в устье Невы, благодаря чему стал крупным транспортно-логистическим узлом. Морской порт Санкт-Петербург ежегодно обрабатывает свыше 60 млн тонн грузов и поддерживает регулярные линии с европейскими гаванями, а речной порт связывает его со внутренними водными путями через Волго-Балтийский канал. Автомагистраль М-10 «Россия» и железнодорожные ветки соединяют город с Москвой

и Северо-Западом, а аэропорт «Пулково» принимает до 20 млн пассажиров в год, обеспечивая регулярное воздушное сообщение с основными столицами Европы и Азии.

Природные ресурсы региона представлены пресными водами реки Невы и её притоков, а также артезианскими водоносными, обеспечивающими питьевое водоснабжение. Минеральные залежи ограничены, но песок, глина и торф активно используются в строительстве и благоустройстве. Особую ценность представляют сапропелевые грязи Финского залива, применяемые в санаторно-курортном лечении.

При площади в 1 439 км² и общей протяжённости водотоков 217,5 км Санкт-Петербург объединяет все эти преимущества. Его административная самостоятельность, выгодное географическое положение и природно-ресурсный потенциал создают прочную основу для привлечения инвестиций, развития транспортной, промышленной, научной и туристической инфраструктуры, а также для успешной реализации федеральных и региональных программ, направленных на устойчивое социально - экономическое развитие и повышение качества жизни населения.

По состоянию на начало 2025 г. численность постоянного населения Санкт-Петербурга превышает 5,65 млн человек, что при площади 1 439 км² даёт плотность порядка 3 750 чел./км².

На рисунке 2.1 представлена численность постоянного населения Санкт-Петербурга 2018-2025 года.

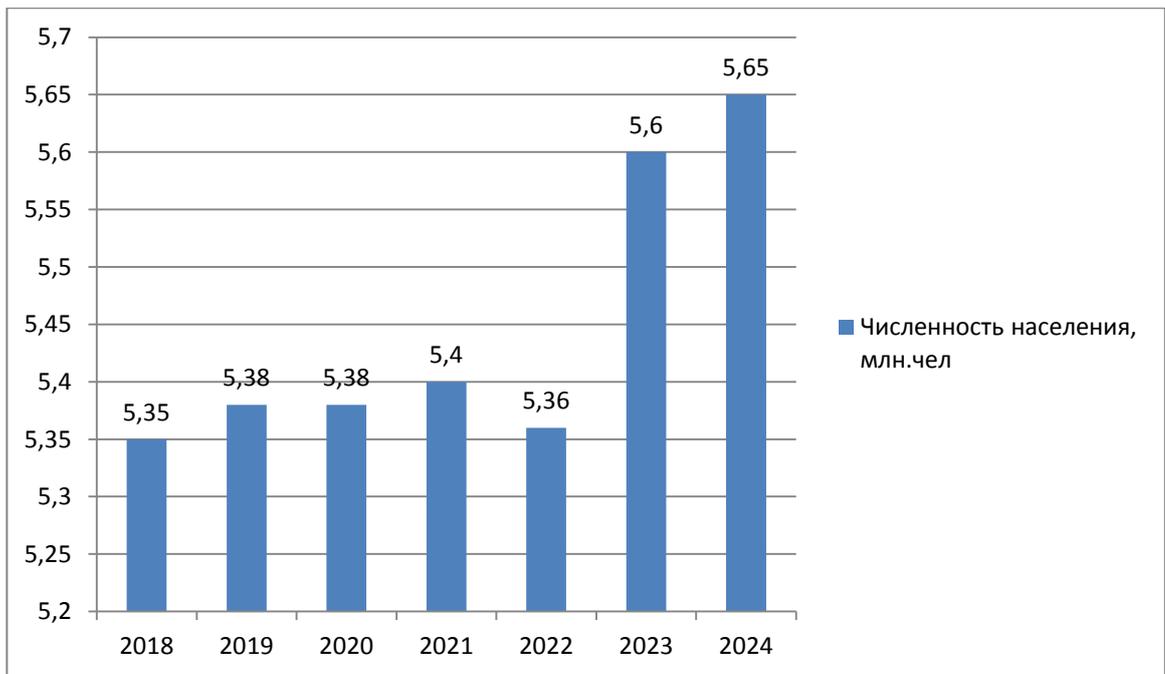


Рисунок 2.1 – Динамика численности населения Санкт-Петербург 2018-2024 гг., млн. чел [16]

В период 2018–2021 годов численность населения росла незначительно, колеблясь в диапазоне 5,35–5,40 млн человек.

В 2022 году зафиксировано небольшое снижение до 5,36 млн, что может быть связано с отложенными демографическими и миграционными эффектами пандемии.

Начиная с 2023 года наблюдается более заметный рост 0,24 млн за один год (до 5,60 млн) и ещё 0,05 млн в 2024 году.

В целом за период 2018–2024 годов население увеличилось на 0,30 млн человек (примерно на 5,6 %), что говорит о стабильно положительном миграционном балансе и/или улучшении социально-экономических условий региона.

В структуре населения Санкт-Петербурга доля городских жителей составляет 100 %, при этом соотношение полов – 54 % женщин и 46 % мужчин (рис.2.2)

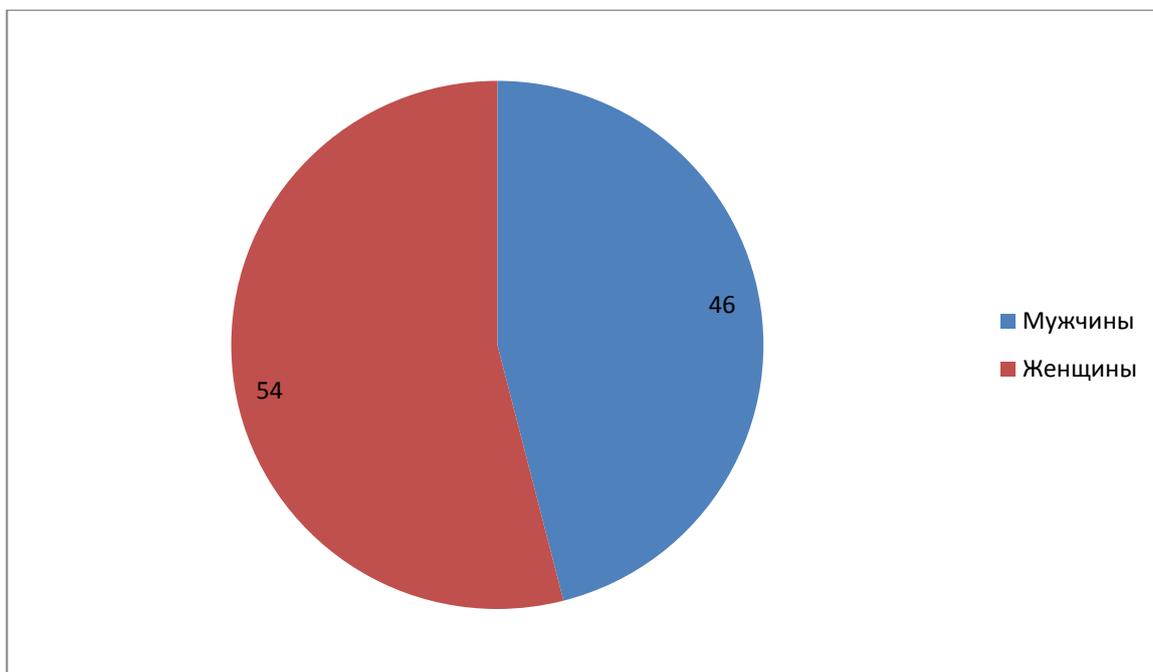


Рисунок 2.2 – Структура населения Санкт-Петербурга в 2025 году, %
[17]

В возрастной структуре преобладает трудоспособное население: на лиц в возрасте 15-64 лет приходится около 65 % от общего числа горожан, дети (0-14 лет) составляют примерно 14 %, а доля пенсионеров (65 лет и старше) приближается к 21 %.

В последние годы естественный прирост населения остаётся отрицательным. Коэффициент рождаемости составляет около 9,5 рождений на 1 000 жителей, тогда как коэффициент смертности — примерно 13,0 на 1 000 жителей. Вместе с тем миграционный баланс города стабильно положителен — благодаря внутренней миграции из других регионов России и привлечению специалистов из-за рубежа ежегодный прирост населения за счёт миграции превышает 20 тыс. человек.

Средняя продолжительность жизни в Санкт-Петербурге составляет около 76,5 года: для женщин — порядка 80 лет, для мужчин — около 73 лет. Демографическая политика города направлена на поддержку семей с детьми, повышение качества здравоохранения и создание комфортных условий для молодёжи и пенсионеров.

Особенности демографического развития Санкт-Петербурга оказывают непосредственное влияние на экономическую динамику и развитие ключевых секторов города. Достаточно высокая численность трудоспособного населения и стабильный приток мигрантов способствуют поддержанию высокого темпа экономического роста, стабильности на рынке труда и развитию различных отраслей. Это наглядно отражают основные экономические показатели города, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели Санкт-Петербурга 2022-2024 гг.

Показатель	2022г.	2023г.	2024г.	Темп роста, %
Валовой региональный продукт, трлн руб.	11,2	10,9	13,5	120,5
Среднемесячная з/п, тыс. руб.	70,2	74,5	78,0	111,4
Уровень безработицы, %	2,4	1,5	1,5	62,5
ИПП промышленности, % к пред.г.	103,9	111,4	110,9	101,7

Анализ данных таблицы 2.1 свидетельствует о положительной динамике социально-экономического развития Санкт-Петербурга в указанный период.

Валовой региональный продукт демонстрирует значительный рост: с 10,9 трлн руб. в 2023 г. до 13,5 трлн руб. в 2024 г., что составляет прирост 20,5 % по сравнению с 2022 годом.

Среднемесячная заработная плата также увеличилась, достигнув 78 тыс. руб. в 2024 г., а темп роста по сравнению с 2022 г. составил 111,4 %.

Уровень безработицы снизился с 2,4 % до 1,5 %, то есть почти на треть, что свидетельствует о высокой востребованности рабочей силы и благоприятной ситуации на рынке труда.

Индекс промышленного производства (ИПП) остается на высоком уровне, превышая 110 % к предыдущему году в 2023 и 2024 гг., что указывает на устойчивое развитие промышленного сектора.

На рисунке 2.3 представлена структура ВРП Санкт-Петербурга в 2024 году (по видам экономической деятельности).

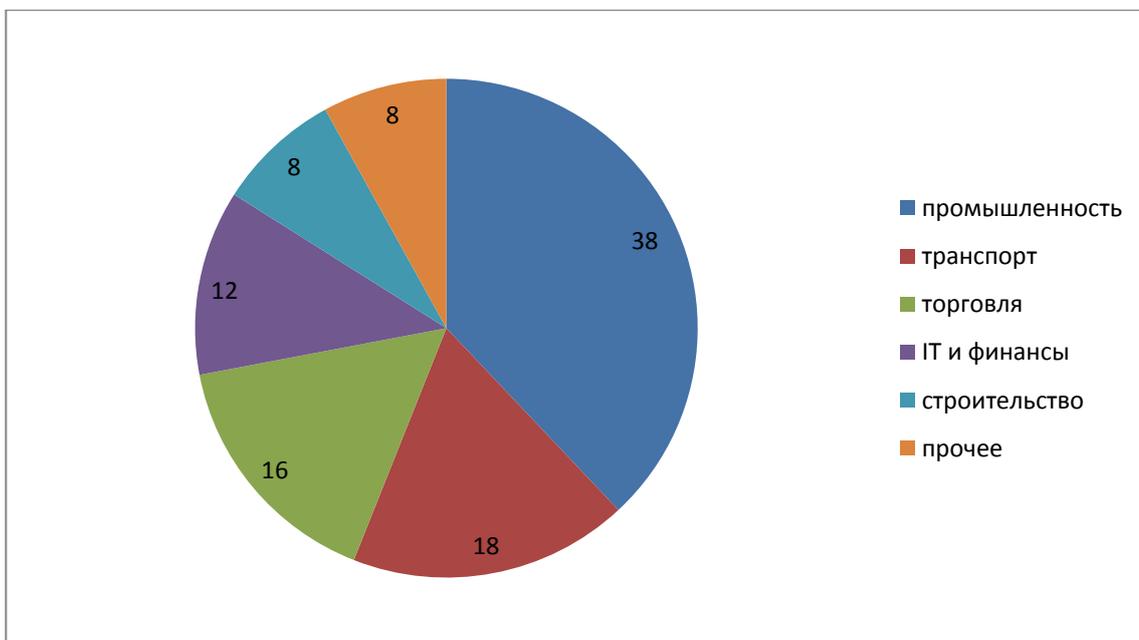


Рисунок 2.3 – Структура ВРП Санкт-Петербурга в 2024 году (по видам экономической деятельности)

Анализ структуры валового регионального продукта Санкт-Петербурга в 2024 году хорошо иллюстрирует сложившуюся отраслевую специализацию города и позволяет выделить основные драйверы экономического роста. Одной из ключевых составляющих градоэкономики является развитая транспортная система.

Санкт-Петербург – крупнейший транспортно-логистический центр России. Транспортная инфраструктура представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Транспортная инфраструктура города

Инфраструктура	Количество/протяжённость
Метро	72 станции, 5 линий, 124 км
Аэропорт	Пулково, 20 млн пассаж/год
Морской порт	60 млн тонн грузов/год
Дороги	3 000 км

Развитая транспортная инфраструктура Санкт-Петербурга играет важную роль в формировании его экономического потенциала, способствуя интеграции города в российское и международное пространство. Такая интеграция становится основой для формирования многоотраслевой экономики мегаполиса.

Экономика Санкт-Петербурга ориентирована на промышленное производство, развитие инноваций, сферы услуг, ИТ, науки и образования. Город по праву считается одним из крупнейших промышленных и научно-образовательных центров страны.

Санкт-Петербург – один из лидеров России по уровню научного и образовательного потенциала. Здесь сосредоточено почти 10 % научных ресурсов страны, работают ведущие университеты, научно-исследовательские институты и инновационные кластеры. Такой научный задел обеспечивает приток молодых специалистов, создание стартапов и развитие новых технологий.

Высокий инновационный потенциал Санкт-Петербург подтверждается показателями, представленными в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика инновационного потенциала Санкт-Петербург 2022-2024 гг. [18]

Показатель	2022	2023	2024
Число студентов, тыс. чел.	394	396	398
Выпуск патентов, ед.	5450	5600	5800
Экспорт ИТ-услуг, млрд руб.	42	45	48

Позитивная динамика числа патентов и объёма экспорта ИТ-услуг свидетельствует о превращении города в центр современного высокотехнологичного бизнеса и цифровой экономики.

Последовательное развитие промышленности и научного сектора сопровождается реализацией крупных федеральных и региональных программ в сфере ЖКХ и городского благоустройства. Ведётся активная работа по капитальному ремонту, обновлению жилого фонда, модернизации коммунальной и транспортной инфраструктуры (рис.2.4).

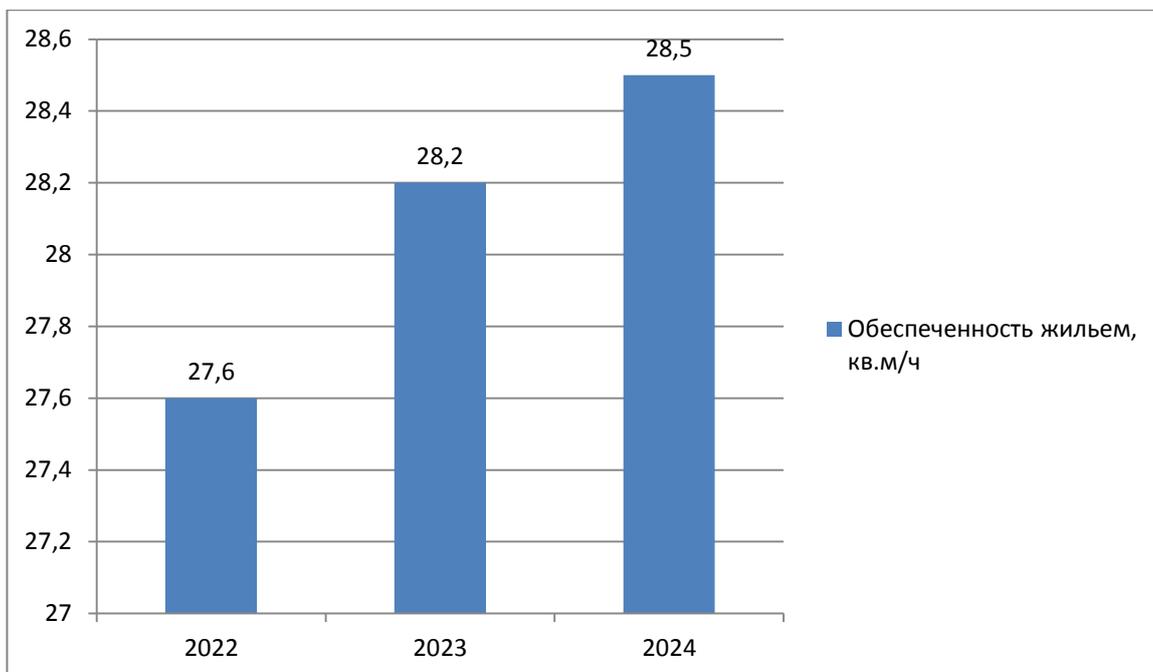


Рисунок 2.4 – Динамика обеспеченностью жильем 2022-2024 гг.

Рост объёма строительства и обеспеченности жильём улучшает условия жизни горожан и повышает притягательность города для новых жителей.

В Санкт-Петербурге уделяется особое внимание развитию здравоохранения, образования, спорта и социальной поддержки населения. Здесь работает одна из крупнейших в России систем медицинских учреждений, а культурная и спортивная инфраструктура способствует высокой удовлетворённости жителей качеством жизни.

Благодаря богатому историко-культурному наследию, уникальной архитектуре, насыщенной культурной и деловой жизни Санкт-Петербург, входит в число самых посещаемых городов Европы.

В целом, Санкт-Петербург – динамично развивающийся мегаполис с сильной промышленной основой, высоким инновационным и образовательным потенциалом, современной социальной и экологической инфраструктурой. Всё это обеспечивает устойчивость города и создаёт прочные перспективы для его дальнейшего роста и привлечения инвестиций.

2.2 Оценка эффективности реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге

Национальные проекты Российской Федерации представляют собой систему долгосрочных стратегических инициатив, направленных на модернизацию ключевых сфер жизни общества, повышение качества жизни граждан, научно-технический прогресс и устойчивое развитие регионов [19].

Санкт-Петербург, являясь одним из ведущих регионов страны, активно включён в реализацию национальных проектов, выступая площадкой для внедрения инновационных методов управления и апробации лучших практик.

Национальные проекты в Санкт-Петербурге реализуются на основании указов Президента Российской Федерации, федеральных и региональных нормативных актов. Важную роль играет создание стабильной институциональной среды, включающей взаимодействие между органами власти, бизнесом, научным и образовательным сообществом, а также структурирование проектного управления на различных уровнях.

На территории Санкт-Петербурга сформированы специализированные координационные органы, проектные офисы и рабочие группы по каждому направлению.

Интеграция федеральных и региональных стратегий требует учёта особенностей мегаполиса как центра промышленности, науки, культуры и логистики. Это проявляется в адаптации федеральных моделей к городской специфике, формировании гибких программ, а также комплексном мониторинге достижений и корректировке инструментов поддержки.

Важнейшим приоритетом градской политики является совершенствование и модернизация системы здравоохранения, приводимое в действие в рамках соответствующего нацпроекта. Реализация данного направления в Санкт-Петербурге направлена на улучшение доступности и качества медицинских услуг, внедрение современных профилактических

и диагностических технологий, развитие высокотехнологичной медицинской помощи.

Особое внимание уделяется развитию первичного звена, созданию современных поликлиник, амбулаторий, родильных домов и специализированных центров (онкологических, кардиологических и др.).

Благодаря программам нацпроекта происходит обновление диагностического парка, внедрение цифровых решений в диагностику и лечение, повышение точности и скорости оказания помощи.

Принимаются меры по подготовке, переподготовке и профессиональному росту медицинских работников, что включает систему непрерывного образования, поддержку молодых специалистов, стимулирование инновационной деятельности.

В рамках национального проекта «Здравоохранение» проводится комплекс мероприятий по скринингу, профилактике сердечно-сосудистых, онкологических, инфекционных и других социально значимых болезней. Акцент сделан на массовых диспансеризациях и информационно-просветительской работе.

Санкт-Петербург выступает лидером по внедрению передовых медицинских технологий и телемедицины, расширению государственных квот на лечение сложных заболеваний в профильных центрах.

Комплексность мероприятий позволяет не только повысить доступность и качество медицинской помощи, но и способствует увеличению ожидаемой продолжительности жизни, что служит важнейшим социальным ориентиром городской политики.

Сфера образования в Санкт-Петербурге традиционно считается одной из самых развитых в России. В рамках реализации национального проекта «Образование» в городе реализуются многочисленные инициативы, охватывающие все ступени и форматы образовательного процесса.

Ведётся активное возведение новых школ, детских садов, обновление материально-технической базы действующих учреждений, что улучшает

условия обучения и способствует формированию комфортной образовательной среды.

Проектируется и внедряется применение интерактивных платформ, современных лабораторий, электронных учебных ресурсов, систем дистанционного обучения. Работа ведётся по развитию навыков программирования, инженерного мышления.

Реализуются грантовые программы и системы повышения квалификации, что обеспечивает развитие профессионализма учителей и адаптацию образовательных методик к современным требованиям.

Открываются центры дополнительного образования, кружки технического творчества и программирования, внедряются образовательные программы для одарённых детей и молодёжи.

Уделяется внимание созданию безбарьерной среды для обучающихся с особыми образовательными потребностями, внедрению новых подходов и технологий для обучения детей с инвалидностью.

Таким образом, национальный проект «Образование» выступает драйвером модернизации образовательной системы, направленной на подготовку высококвалифицированных специалистов и формирование кадрового потенциала города.

Для промышленного мегаполиса, каким является Санкт-Петербург, развитие производительности труда становится одной из стратегических задач. Национальный проект в этой сфере нацелен на технологическую модернизацию предприятий, внедрение гибких технологий и повышение конкурентоспособности промышленного производства.

Предприятия города активно переходят на цифровое управление производственными процессами, автоматизацию и роботизацию операций.

Иницируются программы повышения квалификации работников, обучающие центры реализуют как традиционные, так и инновационные курсы.

Осуществляется обмен между предприятиями результатами внедрения бережливого производства, оптимизации логистики, цифровизации управленческих решений.

Бизнес-инкубаторы, акселераторы и технопарки формируют благоприятную среду инновационного и технологического роста.

В рамках нацпроекта консолидируются усилия по созданию промышленных парков и кластеров, что способствует концентрации высокотехнологичных производств и обмену знаниями.

Таким образом, проект даёт дополнительный импульс развитию промышленности и укрепляет позиции города как инновационного производственного центра России.

Формирование современной, комфортной и безопасной городской среды является важным вектором развития Санкт-Петербурга. В рамках национального проекта «Жильё и городская среда» реализуется целый комплекс мер, охватывающих как жилищное строительство, так и вопросы благоустройства.

Реализуются масштабные проекты по возведению жилых комплексов, в том числе с применением энергоэффективных технологий и современного ландшафтного проектирования.

Идет обновление старого жилого фонда осуществляется параллельно с реализацией программ по капитальному ремонту и модернизации инженерных систем домов.

Создание парков, скверов, зон отдыха, развитие пешеходной инфраструктуры становится неотъемлемой частью национального проекта. Особое внимание уделяется развитию прибрежных зон, набережных, дворовых территорий.

Действует широкий спектр субсидий, ипотечных программ, поддержки аренды для молодых специалистов, студентов и семей с детьми.

Предусматривается ускорение процессов расселения аварийных зданий, повышение качества нового жилья.

В результате город последовательно движется к созданию гармоничной среды, отвечающей стандартам «умных» городов и формирующей новые стандарты жизни.

Санкт-Петербург – один из крупнейших транспортных узлов страны. В этом контексте улучшение транспортной инфраструктуры, обеспечение безопасности дорожного движения и развитие новых транспортных маршрутов являются важнейшими задачами национального проекта «Безопасные качественные дороги».

Реализуются крупные проекты по строительству новых дорог, магистралей, развязок и мостов, реставрируются и расширяются существующие транспортные артерии.

Осуществляется цифровизация управления дорожным движением, внедрение автоматизированных систем контроля, диспетчеризации и мониторинга трафика.

В Санкт-Петербурге ведётся внедрение интеллектуальных систем распознавания дорожной ситуации, мониторинга пробок, оповещения участников движения о погодных условиях и изменениях режима движения. Особое внимание уделяется организации безопасности, как для водителей, так и для пешеходов устанавливаются новые светофоры, разметка, системы освещения, реализуются меры по предотвращению ДТП на наиболее аварийно-опасных участках.

В рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги» осуществляется обновление подвижного состава городского общественного транспорта, внедрение экологических автобусов и электробусов, развитие метрополитена. Повышается качество и удобство работы пригородных железнодорожных маршрутов посредством интеграции их с городскими видами транспорта. Всё больше маршрутов переводится на бесконтактную оплату и автоматизированное расписание, внедряются системы «умной остановки».

Санкт-Петербург планомерно расширяет сеть велодорожек, благоустраивает пешеходные зоны с целью повышения мобильности населения

и формирования культуры здорового образа жизни. Современная транспортная инфраструктура не только снижает нагрузку на автомобильные дороги, но и способствует экологической безопасности города.

Таким образом, национальный проект «Безопасные качественные дороги» в Санкт-Петербурге способствует формированию современной, технологичной и удобной среды передвижения для каждого жителя и гостя города.

Развитие мегаполиса неразрывно связано с необходимостью сохранения благоприятной экологической обстановки, модернизации инфраструктуры и рационального использования природных ресурсов. Национальный проект «Экология» охватывает комплекс задач по улучшению состояния окружающей среды Санкт-Петербурга.

В регионе реализуются программы по снижению выбросов загрязняющих веществ с промышленных предприятий путем внедрения фильтрационных и очистных технологических систем, стимулируется переход к менее вредным источникам энергии.

Благодаря федеральному и региональному финансированию в Санкт-Петербурге строятся и обновляются очистные сооружения для сточных и ливневых вод. Это позволяет добиться высокой степени очистки водных ресурсов и снизить нагрузку на водоёмы и, как следствие, обеспечить безопасность питьевой воды и сохранить экосистему города.

В последние годы масштабно увеличиваются площади парков, скверов, озеленённых территорий, реализуются проекты по высадке деревьев и восстановлению природных ландшафтов. Особое значение придается благоустройству набережных, созданию новых рекреационных пространств.

Город переходит к современной модели обращения с отходами: увеличивается число пунктов для отдельного сбора, развиваются технологии переработки и утилизации мусора, ведется работа с населением по формированию экологической культуры.

Создаются и поддерживаются особо охраняемые природные территории, ведётся мониторинг и учет редких и исчезающих видов флоры и фауны.

Всё это делает экологическую составляющую важной частью устойчивого развития мегаполиса, способствует привлечению инвестиций в «зелёные» проекты и формированию позитивного образа Санкт-Петербурга у жителей и гостей города.

Цифровая трансформация всех сфер жизнедеятельности - ключевой тренд современного мегаполиса. Санкт-Петербург активно реализует направления национального проекта «Цифровая экономика», что позволяет формировать инновационную инфраструктуру и обеспечивать конкурентоспособность города на глобальном уровне.

Ведётся масштабная модернизация телекоммуникационных сетей, повсеместное внедрение широкополосного доступа к интернету, запуск роуминг-зон Wi-Fi в общественных пространствах. Развиваются платформы для поддержки «умных» сервисов городской инфраструктуры.

Органы власти предоставляют большинство услуг через интернет-порталы и мобильные приложения, развиваются системы электронного документооборота, внедряется единая цифровая платформа управления городом.

Особое внимание уделяется вопросам защиты информации, цифровой идентификации пользователей, развитию кибербезопасности.

В образовательных учреждениях и центрах «точек роста» повышается уровень IT-компетенций, реализуются программы переобучения взрослого населения, осваиваются современные цифровые профессии.

Создаются акселераторы, технопарки и центры коллективного доступа к инновационным цифровым решениям. Всё это способствует развитию малого и среднего IT-бизнеса, росту экспорта цифровых услуг и инновационной продукции.

Реализация национального проекта «Цифровая экономика» закладывает прочную основу для эффективного управления городом, развития услуг «e-Government» и создание новых возможностей для горожан.

Культурное многообразие и сохранение исторического наследия - неотъемлемая часть идентичности Санкт-Петербурга. Национальный проект «Культура» предусматривает широкий спектр мероприятий по укреплению культурной среды региона.

Проводится комплексная работа по восстановлению и сохранению дворцов, музеев, парков, скульптур и исторических кварталов. Внедряются инновационные методы реставрации, используется опыт лучших международных практик.

Обеспечивается поддержка развития библиотек, домов культуры, театров, проведение массовых культурных и образовательных мероприятий. Уделяется внимание развитию инклюзивных программ для различных социальных групп.

Санкт-Петербург активно реализует проекты по проведению театральных фестивалей, музыкальных форумов, выставок, праздников в каждом районе города. Всё это способствует формированию единого культурного пространства и привлечению туристов.

Реализуются программы грантов, конкурсов, стажировок, что позволяет выявлять новые таланты и создавать условия для совершенствования профессионального мастерства в сфере искусства.

Создаются онлайн-платформы, на которых можно ознакомиться с экскурсией по музеям, театральными постановками, принять участие в виртуальных мастер-классах и культурных квестах.

В итоге, национальный проект «Культура» в Санкт-Петербурге способствует развитию творческого потенциала жителей, сохранению уникального наследия и формированию устойчивого культурного кода региона.

Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) — один из ключевых факторов устойчивого экономического роста Санкт-Петербурга.

Национальный проект в данной сфере предусматривает комплекс мер по созданию благоприятной бизнес-среды.

Городские и федеральные институты развития предоставляют субсидии, кредиты под льготные ставки, грантовую поддержку малому и среднему бизнесу, устраняя барьеры для его масштабирования.

Ведётся создание и развитие центров оказания услуг МСП, бизнес-инкубаторов, технопарков, кластеров, коворкингов и центров сертификации. Это позволяет предпринимателям получать юридические, информационные, консультационные и образовательные услуги.

Проводятся тренинги, семинары, обучающие программы для стартап-предпринимателей, предпринимателей-практиков и самозанятых граждан.

Упрощается система получения разрешительных документов, лицензий и сертификатов, активно внедряются электронные сервисы для подачи заявлений и взаимодействия с органами власти.

Применяется модель поддержки отраслевых кластеров — IT, креативных индустрий, медицинских технологий, лёгкой промышленности и др., стимулируется экспортная активность.

Благодаря этим мерам Санкт-Петербург становится благоприятной экосредой для развития предпринимательства на всех этапах его жизненного цикла.

Реализация национальных проектов в регионе Санкт-Петербург образует целостную, взаимосвязанную систему стратегического развития, в которую включены все сферы жизнедеятельности города. Структура национальных проектов обеспечивает единое управленческое поле для органов власти, бизнеса, научного и образовательного сообщества, гражданского общества. Важная черта — интеграция федеральных приоритетов и особенностей мегаполиса на региональном уровне.

Эффективность реализации национальных проектов на региональном уровне оценивается комплексно, на основе достижения целевых индикаторов и ключевых показателей, установленных соответствующими паспортами

национальных проектов, сопоставления объёма освоенных бюджетных средств и достигнутых результатов.

При анализе результативности важно учитывать не только количественное выполнение плановых значений, но и качество изменений, которые происходят в социальной, экономической и инфраструктурной сферах региона.

Комплексная оценка включает анализ степени достижения запланированных показателей, освоения выделенных финансовых ресурсов, внедрения современных технологий управления проектами, уровня общественного участия и межведомственного взаимодействия.

Особое значение приобретает адаптация федеральных целевых установок к региональной специфике. Учёт инфраструктурных, демографических, экономических и социокультурных особенностей позволяет разрабатывать и внедрять наиболее эффективные сценарии реализации национальных проектов.

Помимо обеспечения высокого уровня исполнения по основным направлениям, ключевой задачей выступает формирование условий для инновационной трансформации сферы государственного и муниципального управления.

Санкт-Петербург, как один из ведущих мегаполисов России, играет роль пилотного региона по внедрению инновационных управленческих и социальных решений.

На рисунке 2.5 представлена структура исполнения национальных проектов Санкт-Петербурга в 2024 году.

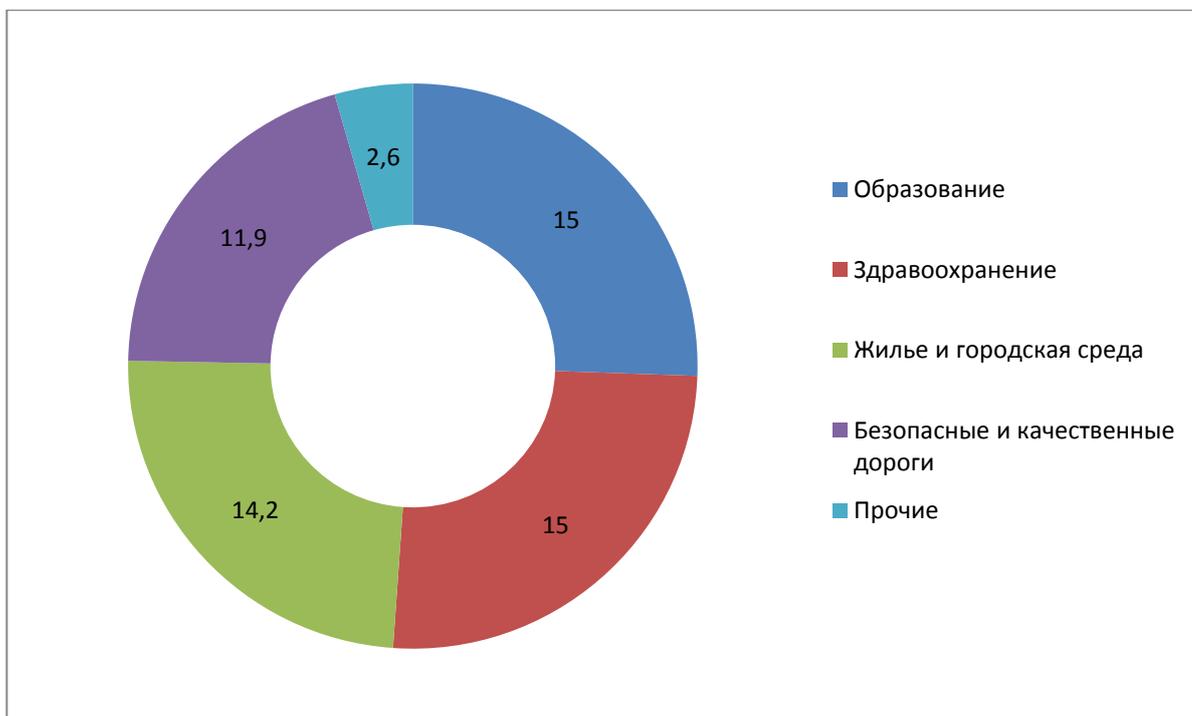


Рисунок 2.5 – Структура национальных проектов Санкт-Петербурга

В таблице 2.5 рассмотрены основные итоги реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге в 2022-2024 годах.

Таблица 2.5 – Основные итоги реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге в 2022-2024 годах [20]

Национальный проект	Показатель, %					
	2022 год		2023 год		2024 год	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Здравоохранение	98,0	97,2	99,0	98,0	99,2	98,7
Образование	97,2	97,0	98,0	97,2	98,5	97,9
Демография	93,5	92,1	94,0	92,4	94,0	92,7
Жильё и городская среда	96,5	95,0	97,0	95,3	97,0	95,5
Экология	89,0	84,8	90,0	85,5	91,0	86,8
Безопасные и качественные дороги	96,8	95,2	97,0	95,9	97,5	96,6
Малое предпринимательство	100	98,7	100	98,9	100,0	99,2
Культура	96,0	94,3	96,5	95,1	96,5	95,8
Цифровая экономика	99,2	97,7	100	98,5	100,0	98,9
Производительность труда	97,3	96,2	98,0	97,1	98,0%	97,4%

Большинство целевых показателей по национальным проектам в Санкт-Петербурге выполнены на уровне, превышающем 95%, однако сравнительный анализ их реализации иллюстрирует значительные различия как в качестве, так и в темпах мероприятий, особенно на примере двух ключевых

направлений — «Экология» и «Безопасные и качественные дороги». Именно эти проекты демонстрируют характерные региональные вызовы, а их эффективность напрямую отражается на качестве городской среды, уровне жизни населения и экономических перспективах.

В национальном проекте «Экология», несмотря на отчётный уровень достижения в 86,8% против запланированных 91%, суммируется целый комплекс объективных ограничений:

- высокий износ водопроводной,
- канализационной и ливневой инфраструктуры,
- нехватка производственных мощностей по утилизации твёрдых коммунальных отходов,
- рост нагрузки на экосистемы из-за урбанизации и высокой транспортной активности.

Усилия по озеленению, модернизации очистных сооружений и популяризации раздельного сбора приносят свои плоды, но сталкиваются с эффектом «бутылочного горлышка», когда ограничение по одному или нескольким связующим элементам цепочки резко снижает общий эффект внедряемых инноваций.

Наиболее значимый вклад в снижение темпов реализации национального проекта «Экология» внесли проблемы обновления городских очистных сооружений. Несмотря на ввод новых мощностей на Южной и Центральной станциях, уровень очистки сточных вод по-прежнему не соответствует плановым значениям на отдельных участках сети. Основные причины — высокая степень изношенности существующих коммуникаций, задержки в поступлении федерального и муниципального финансирования, а также трудности в согласовании технической документации между различными подрядными организациями.

В таблице 2.6 рассмотрены результаты достижения целевых индикаторов национального проекта «Экология» в 2024 году в Санкт-Петербурге.

Таблица 2.6 – Достижение целевых показателей национального проекта «Экология» в Санкт-Петербурге в 2024 году [20]

Подзадача	Плановый показатель	Фактический результат	Достижение, %
Внедрение раздельного сбора отходов	90%	72%	80,0
Запуск новых мощностей по переработке	4 объекта	2 объекта	50,0
Озеленение городских территорий	280 га	210 га	75,0
Реконструкция очистных сооружений	100%	83%	83,0
Массовое экопросвещение	100%	69%	69,0

Значительная доля мероприятий фактически реализована частично или с опозданием, что проявляется в недостаточных темпах снижения загрязнения воздуха и водоёмов, а также в уровне удовлетворённости граждан качеством средовых изменений.

Проблемы раздельного сбора и переработки отходов также носят системный характер. В большинстве районов наблюдается нехватка современных контейнерных площадок, ограниченность логистической инфраструктуры для сбора и вывоза вторсырья, недостаточность просветительских и стимулирующих программ для вовлечения граждан.

Несмотря на продвижение информационной кампании «Национальные проекты» и запуск электронных сервисов, жители отдалённых районов города по-прежнему мало информированы о преимуществах и возможностях рециклинга.

В таблице 2.7 дана оценка вовлечённости населения Санкт-Петербурга в практики раздельного сбора отходов, 2022-2024 гг.

Таблица 2.7 – Оценка вовлечённости населения Санкт-Петербурга в практики раздельного сбора отходов, 2022–2024 гг. [20]

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Доля граждан, участвующих в РСО, %	48	57	72
Доля недоступных территорий, %	39	27	18

Неудовлетворительная степень охвата разделным сбором и медленный рост перерабатывающих мощностей сказываются на эколого-экономических показателях муниципалитета. В ряде случаев задержки сориентированы и на субъективные причины – длительность согласований между комитетами по благоустройству, ресурсоснабжающими организациями и администрациями районов, несовершенство цифрового мониторинга, не позволяющего своевременно реагировать на появление несанкционированных свалок.

Высокая степень зависимости от реализации межведомственных мероприятий характерна и для блока по сохранению и восстановлению водных ресурсов. О внедрении малоинерционных систем контроля говорится давно, однако современные платформы мониторинга внедрены главным образом на крупнейших предприятиях и гидротехнических объектах. Меньшие по масштабу пользователи (ЖКХ, автотранспортные предприятия, малые заводы) не всегда интегрированы в цифровые реестры и зачастую работают в режиме отложенного учёта, что затрудняет построение единой городской системы экологического контроля и раскрывает угрозы повторных загрязнений.

Экологический компонент национального проекта предъявляет высокие требования к комплексному проектному подходу. Без существенной модернизации управления и пересмотра приоритетов инвестиционной политики, эффект усилий города будет носить лишь фрагментарный характер. Примером для сравнения можно выделить флагманские пилотные зоны на юго-западе Санкт-Петербурга, где новая застройка гармонично сочетается с «зелёными» дворами и системой водоочистки, а показатель удовлетворённости жителей превышает средний практически вдвое. Тем не менее, массовый тираж подобного опыта сдерживается как организационными, так и экономическими барьерами.

В противовес этому, национальный проект «Безопасные и качественные дороги» в 2024 году показал высокий индекс достижения плановых значений 96,6%.

Последовательная модернизация дорожного полотна, обновление светофорного хозяйства, внедрение интеллектуальных транспортных систем позволили повысить не только технические стандарты уличной сети, но и уровень транспортной безопасности, снизить аварийность и затраты на содержание объектов.

В таблице 2.8 рассмотрим достижение целевых показателей в 2024 году по национальному проекту «Безопасные и качественные дороги» Санкт-Петербург.

Таблица 2.8 – Достижение целевых показателей в 2024 году по национальному проекту «Безопасные и качественные дороги» Санкт-Петербург [20]

Подзадача	Плановый показатель	Фактический результат	Достижение, %
Ремонт и модернизация дорожного полотна	412 км	406 км	98,5
Внедрение автоматизированных систем	100%	99%	99,0
Обновление разметки и знаков	100%	100%	100,0
Создание новых пешеходных зон	45	41	91,0
Снижение доли дорог, не отвечающих нормативу	18%	12%	91,7
Снижение количества ДТП с тяжёлыми последствиями	-8% год к году	-8,6%	107,5

Сравнение результатов двух проектов очевидно: при схожем уровне сложности задач дорожный сектор продемонстрировал гораздо большую эффективность, чему способствовали чёткая унификация нормативно-технической базы, наличие единого цифрового портала мониторинга, отлаженные механизмы межведомственного согласования и прозрачная конкуренция между подрядчиками.

В то же время, несмотря на успехи в дорожной сфере, нельзя не отметить появление новых вызовов. Активное развитие городского транспорта и расширение автопарка привели к росту интенсивности движения, возрастающим нагрузкам на дорожную инфраструктуру, а также к перераспределению транспортных потоков. Наиболее проблемными остаются участки на границах города, где затягивается реконструкция узловых магистралей и нерегулярно обновляется система световой сигнализации. Кроме

того, сохраняется проблема неравномерности вложений в инфраструктуру разных районов, что создаёт диспропорции в доступности и качестве дорог для жителей.

В таблице 2.9 отражены выявленные Проблемы в реализации национального проекта «Безопасные и качественные дороги» по итогам 2024 года.

Таблица 2.9 – Проблемы в реализации национального проекта «Безопасные и качественные дороги» [20]

Проблема	Проявление и последствия
Неравномерность развития	Ускоренное обновление в центре, отставание окраин
Перегруженность отдельных узлов	Рост аварийности и пробок на въездах в город
Износ искусственных сооружений	Отложенный ремонт мостов и путепроводов, аварийные закрытия
Лимиты по рабочей силе	Дефицит профильных специалистов на 5–8% проектов
Ограничения сезонных работ	Рост затрат и снижение срока службы новых покрытий

Для объективной оценки эффективности национальных проектов требуется оперировать не только итоговыми процентами достижения плановых значений, но и анализировать структуру затрат, взаимовлияние мероприятий, динамику изменения ключевых индикаторов, а также учитывать мнения жителей Санкт-Петербурга. Степень удовлетворенности граждан качеством городской среды напрямую зависит от успешности как экологических преобразований, так и дорожных инициатив.

Обратимся к сравнительному анализу основных индикаторов, отражающих социально-экономический эффект национальных проектов в рассмотренных сферах и представленных в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Сравнение динамики ключевых индикаторов по проектам «Экология» и «Безопасные и качественные дороги» в Санкт-Петербурге, 2022–2024 гг. [20]

Индикатор	Целевой показатель			
	2022	2023	2024	
			факт	план
Количество точек раздельного сбора отходов, ед.	7200	9700	12450	13500
Доля вторичной переработки ТКО, %	17,5	21,0	24,7	27,5
Доля очищаемых сточных вод, %	93,4	94,4	94,7	96,0
Протяжённость дорог в нормативном состоянии, км	2530	2900	3265	3320
Удельная аварийность на 100 км дорог, случаев	8,2	7,5	6,8	6,5
Доля современных светофорных объектов, %	78,0	87,0	92,5	95,0
Количество обновленных мостов и путепроводов, ед.	5	12	18	20

Видно, что по ряду показателей (раздельный сбор, очистка сточных вод, сокращение аварийности) фактическое исполнение отстаёт от планов, что указывает на хронические проблемы с инфраструктурными проектами в области экологии, и относительно стабильное выполнение или даже опережение индикаторов по дорожной отрасли. Такая диспропорция в первую очередь объясняется разным уровнем зрелости проектных механизмов, степенью оцифровки управления, скоростью согласований и эффективностью межведомственного взаимодействия.

Даже при поступлении необходимого финансирования и политической воли реализация национального проекта «Экология» осложняется долгосрочными ремонтными циклами, необходимостью переноса и замены старых сетей без остановки жизненно важных городских сервисов. Высокий уровень изношенности сетей водоотведения (около 48% по итогам 2024 года) диктует сложные логистические и организационные решения, повышает стоимость вводимых объектов и увеличивает время на полное завершение программ.

В таблице 2.11 проблемные моменты в реализации национального проекта «Экология» в Санкт-Петербурге.

Таблица 2.11 – Инфраструктурные вызовы в реализации национального проекта «Экология» в Санкт-Петербурге [20]

Вид инфраструктуры	Процент износа, %	Средняя длительность реконструкции, мес.	Удельная стоимость замены, млн руб/км	Доля финансирования, освоённая в 2024
Водопроводные сети	45	18	41,2	89
Канализационные сети	51	21	43,8	87
Ливневая канализация	52	24	48,3	83
Станции очистки сточных вод	38	32	221,0	92

Так, завершение реконструкции центральной городской станции водоочистки, запущенной в работу в 2024 году, привело к локальному улучшению качества воды для 120 тысяч жителей, однако интегральный эффект по городу был сдержан локальными провалами в прилегающих районах, где сети оставались изношенными и требовали отдельного вложения. В результате часть новых мощностей оказалась недозагруженной. Источником проблем остаётся и недостаточная мотивация населения к разделному сбору и сортировке отходов.

На рисунке 2.6 рассмотрим в динамике 2022-2024 года структуру активности населения Санкт-Петербурга к разделному сбору мусора (PCO).



Рисунок 2.6 – Структура активности населения Санкт-Петербурга к РСО

Данные рисунка 2.6 отражают, что хотя наблюдается положительная динамика вовлечённости граждан в практики РСО, темпы роста всё ещё далеки от целевых ориентиров национального проекта. Несмотря на предпринимаемые меры по расширению инфраструктуры и информационному сопровождению, остаётся значительная доля жителей, не вовлечённых в систему сортировки отходов. Основными причинами такой ситуации выступают отсутствие удобных и доступных площадок для раздельного сбора во многих жилых кварталах, слабое освещение темы в образовательных учреждениях и средствах массовой информации, а также низкая прозрачность данных по последующей переработке и конечным результатам внедряемых мер. Всё это снижает мотивацию к участию в экопроектах и формирует недоверие к эффективности системы.

На этом фоне сравнительный анализ показывает, что продвижение дорожных проектов в Санкт-Петербурге осуществляется с большей устойчивостью и эффективностью. Этому способствует наличие отлаженных цифровых процессов согласований между ведомствами, функционирование

единого электронного портала контроля за реализацией дорожных работ, а также хорошо выстроенная система конкурсного отбора подрядчиков с обязательными процедурами внешнего и внутреннего аудита. Внедрение современных техник реставрации дорожного полотна, использование высокоточного диагностического оборудования и автоматизация ключевых этапов строительства позволили значительно сократить сроки проведения даже самых сложных дорожных ремонтных работ. Как следствие, минимизируются неудобства для жителей и транспорта, а также повышается общая удовлетворенность участников дорожного движения качеством работ.

Однако нельзя не учитывать, что и дорожная отрасль сталкивается с собственными вызовами, требующими системного решения. Одна из наиболее острых проблем – обновление мостов, транспортных развязок и путепроводов, большая часть которых была построена 30–50 лет назад и сегодня требует капитального ремонта или реконструкции. В условиях, когда приоритет финансирования отдается основным автомагистралям, окраины города, а также районы массовой жилой застройки, временно остаются менее обеспеченными современными решениями. Такая ситуация в перспективе способна спровоцировать неравномерность развития территорий и формирование новых точек напряженности в транспортной структуре мегаполиса.

Таким образом, анализ реализации национальных проектов «Экология» и «Безопасные и качественные дороги» в Санкт-Петербурге за 2022–2024 годы выявляет как системные трудности, так и успешные решения.

3 Рекомендации по повышению эффективности реализации национальных проектов в Санкт-Петербурге

3.1 Совершенствование механизмов реализации национального проекта «Экология» в Санкт-Петербурге

Национальный проект «Экология» образует фундаментальную стратегию развития природоохранных инициатив в крупнейших российских городах. Санкт-Петербург отличается сочетанием ведущих промышленных, культурных и транспортных функций, что формирует особую экологическую ситуацию в городе. Высокая плотность населения, интенсивная застройка, наличие обширной сети водоемов и значительная концентрация промышленных объектов создают комплексные вызовы для городской экологической политики. Эти факторы обуславливают необходимость адаптации федеральных инициатив под местную специфику и поиска инновационных решений, способных обеспечить устойчивое экологическое развитие мегаполиса.

Несмотря на тот факт, что базовые цели федерального проекта «Экология» универсальны для всех регионов страны, при их воплощении на практике возникают региональные нюансы. Для Санкт-Петербурга ключевым становится сочетание комплексных технологических, просветительских и организационных мероприятий, нацеленных на формирование эффективной системы обращения с отходами, модернизацию объектов водоочистки, а также создание новых стимулов для вовлечения бизнеса и населения в природоохранные инициативы.

Выявленные проблемы в ходе исследования реализации национального проекта «Экология» в Санкт-Петербурге:

— высокая степень износа коммунальной и водоочистой инфраструктуры (до 52% по данным на 2024 год);

- низкий уровень вовлеченности населения в отдельный сбор отходов (менее 45%);
- слабая цифровизация системы контроля и отчетности;
- отсутствие масштабных программ поддержки малого экологического предпринимательства;
- дефицит экологической грамотности.

Для перехода к системному повышению эффективности реализации национального проекта «Экология» предлагается реализовать следующую последовательность мероприятий, включающую технологические, организационные и просветительские компоненты, а также интеграцию цифрового мониторинга (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1 – Авторская комплексная система мероприятий для повышения эффективности реализации национального проекта «Экология» в Санкт-Петербург

Мероприятие	Краткое описание	Целевой индикатор к 2026 году
Внедрение интеллектуального мониторинга РСО	Создание городской платформы учета статуса и загрузки контейнерных площадок, онлайн-контроль всей сети	90 % дворов подключено
Модернизация сетей водоотведения	Увеличение темпов обновления сетей до 18–20 км/год	Износ не более 30 %
Расширение инфраструктуры переработки	Строительство не менее 3 новых предприятий по переработке пластика и бумаги	Снижение захоронения ТКО до 35 %
Экопросвещение, цифровое информирование населения	Массовая кампания среди жителей, мобильное приложение RSO SPb	70 % вовлечено
Программы поддержки МСП в экосфере	Гранты, субсидии и налоговые льготы на развитие малых экологических стартапов	Рост числа МСП на 25 %
Единая система межведомственного управления	Внедрение цифровой платформы координации между муниципальными органами	Сокращение сроков согласований на 30 %

Масштабирование предложенного комплекса мероприятий приведёт к существенному сдвигу по ключевым показателям уже к 2026 году. Прогнозные значения представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз достижения целевых индикаторов

Индикатор	2024 (факт)	2026 (прогноз)
Доля населения, охваченного системой РСО, %	44	62
Уровень износа сетей водоотведения, %	52	30
Количество аварийных сбросов сточных вод, ед./год	107	65
Доля захороняемых ТКО, %	56	35
Число новых МСП в области экотехнологий	83	116
Отрицательное восприятие экоситуации, %	38	19

Рассмотрим подробно два наиболее ресурсозатратных и значимых мероприятия: создание интегрированной системы раздельного сбора отходов (ИСРО) и модернизация объектов очистки сточных вод.

В таблице 3.3 отражен анализ исходного состояния РСО до внедрения интегрированной системы раздельного сбора отходов (ИСРО)

Таблица 3.3 – Анализ исходного состояния РСО до внедрения ИСРО

Показатель	Значение (2043)
Доля раздельно собранных отходов	22 %
Контейнерных площадок с элементами РСО	6200
Общий объем отходов, направленных на полигоны	1,7 млн тонн/год
Число перерабатывающих предприятий	11
Уровень удовлетворённости населения системой	57 %

Современная система обращения с отходами в Санкт-Петербурге остается недостаточно развитой: в городе преобладают устаревшие контейнерные площадки, логистика и мониторинг ручные, доля перерабатываемых фракций мала, цифрового контроля потоков отходов практически нет. Поэтому интегрированная система объединит оборудование (умные контейнеры), ИТ-платформу анализа потоков (учёт веса, состава, наполненности), а также цифровое и социальное просвещение населения (интерактивные приложения, рейтинги дворов, геймификация). Общегородская система позволяет отслеживать исполнение плана по каждому району онлайн.

Внедрение осуществляется поэтапно:

1. Модернизация 65 % контейнерных площадок с установкой RFID-меток, сенсоров заполняемости и выделением секций под основные потоки;
2. Внедрение автоматизированной маршрутизации мусоровозов для оптимизации затрат времени и топлива;
3. Создание платформы общественного контроля с интеграцией мобильного приложения, где жители видят отчёты о переработке, могут фиксировать нарушения, участвовать в рейтингах.

В таблице 3.4 представлен прогнозируемые достижения целевых индикаторов реализации национального проекта «Экология».

Таблица 3.4 – Прогноз достижения целевых индикаторов реализации национального проекта «Экология» к 2027 году

Показатель	Значение (2027, прогноз)
Доля отдельно собранных отходов	52 %
Количество площадок с РСО	17 000
Объём отходов на полигонах	≤ 0,9 млн тонн/год
Число перерабатывающих предприятий	19
Уровень удовлетворённости населения	82 %
Вовлечённость в отдельный сбор	80 %

Социальная эффективность:

- Рост биоразнообразия и санитарной безопасности Санкт-Петербург.
- Повышение экологической культуры: доля граждан, осознанно отдельно сортирующих отходы, увеличится до 80 %.
- До 420 новых рабочих мест в секторе экотехнологий.

Экономическая эффективность:

- Инвестиции в запуск (IT, оборудование, обучение) в размере около 4,3 млрд руб.
- Экономия (снижение полигонных платежей, рост выручки от вторсырья) ориентировочно в размере 1,2 млрд руб. в год.

— Снижение затрат на вывоз и захоронение отходов за счёт уменьшения их массы минимум в 1,7 раза;

— Возврат инвестиций – менее 4 лет, далее стабильная прибыльность системы.

На рисунке 3.1 представлена сравнительная диаграмма структуры обращения с отходами в Санкт-Петербурге до и после внедрения ИСРО.

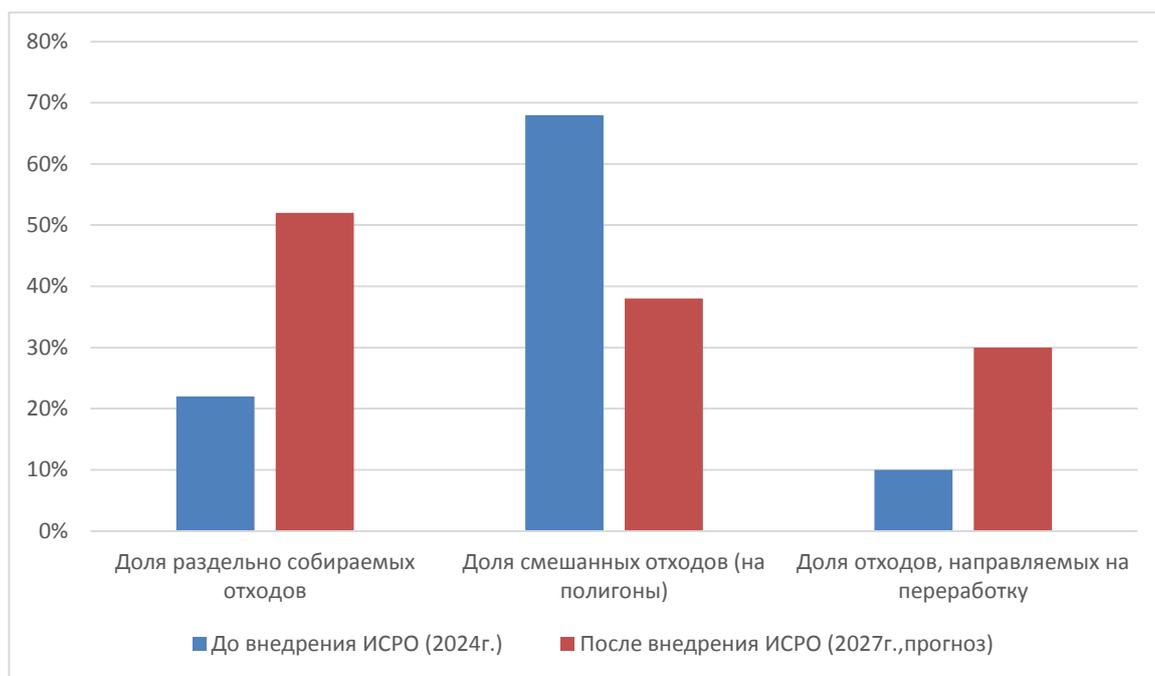


Рисунок 3.1 – Сравнительный анализ структуры обращения с отходами в Санкт-Петербурге до и после внедрения ИСРО, %

На диаграмме видно, что до внедрения системы преобладали смешанные отходы, отправляемые на полигоны (68 %). После внедрения ИСРО значительную долю начинают составлять раздельно собираемые и перерабатываемые отходы (52 % и 30 % соответственно), а объем смешанных отходов, поступающих на захоронение, существенно снижается до 38 %. Такой сдвиг свидетельствует о формировании новой экологически ориентированной модели обращения с отходами в мегаполисе.

В таблице 3.5 представлен анализ исходного состояния объектов очистки сточных вод до внедрения, предложенных автором мероприятий.

Таблица 3.5 – Анализ исходного состояния объектов очистки сточных вод

Показатель	Значение (2024)
Доля сточных вод, не соответствующих ПДК	7 %
Средний БПК5 на сбросе (мг/л)	12
Протяжённость изношенных сетей (км)	620
Доля инновационных технологий	23 %
Заболеваемость, связанная с водой (на 100 тыс.)	25

Санкт-Петербург остаётся крупным промышленным и транспортным узлом, что формирует значительную нагрузку на водную систему мегаполиса. Существующие очистные сооружения построены десятки лет назад. Износ сетей и несовершенство устаревших технологий приводят к сбросам недостаточно очищенных стоков и распространению загрязнений в водной системе р. Невы и Финского залива. Это становится одной из системных угроз как для экологии, так и для здоровья жителей.

Цель мероприятия – принципиально снизить долю недостаточно очищенных сточных вод и роль аварийных сбросов, модернизировав наиболее проблемные участки систем водоотведения и внедрив современные методы очистки.

Мероприятие включает:

1. Модернизацию трёх городских очистных станций с внедрением мембранно-биореакторных комплексов, системы ультрафиолетового обеззараживания (что существенно снижает микробную нагрузку после очистки).
2. Замену 110 км наиболее изношенных участков канализационных сетей, в первую очередь – в зонах массовой жилой застройки и промышленных районов.
3. Установку интеллектуальной автоматизированной системы мониторинга содержания загрязняющих веществ (БПК, тяжёлых металлов и т.д.) в реальном времени непосредственно на узлах сети.

4. Внедрение на двух крупнейших предприятиях города локальных производственных очистных станций – с возвратом части очищенной воды (до 25%) на технологические цели.

В таблице 3.6 представлены планируемые достигнутые показатели по национальному проекту «Экология» к 2027 году после внедрения, разработанных автором мероприятий.

Таблица 3.6 – Планируемые достигнутые показатели по национальному проекту «Экология» к 2027 году после внедрения, разработанных автором мероприятий

Показатель	Значение (2027)
Доля сточных вод, не соответствующих ПДК	≤ 2 %
Средний БПК5 на сбросе (мг/л)	4
Протяжённость изношенных сетей (км)	210
Доля инновационных технологий	51 %
Заболеваемость, связанная с водой (на 100 тыс.)	11
Количество аварийных сбросов сточных вод	≤ 40

Экономическая и социальная эффективность реализации данного мероприятия проявляется в ряде значимых результатов. Общий объём капитальных вложений составит 6,5 млрд рублей, что включает модернизацию очистных станций, обновление коммуникаций и внедрение современных систем мониторинга. За счёт снижения количества нарушений по превышению допустимых концентраций загрязняющих веществ (ПДК) и уменьшения административных расходов на ликвидацию чрезвычайных ситуаций город сможет ежегодно экономить до 670 млн рублей, что подтверждается данными аналогичных проектов, реализованных в Казани и Нижнем Новгороде. Также ожидается сокращение затрат на ремонт аварийных участков сетей на 38 %. Существенное улучшение санитарной обстановки проявится в снижении заболеваемости, связанной с водными инфекциями, более чем в два раза. Кроме того, комплексная модернизация очистных сооружений повысит экологический имидж города, что привлечёт туристов и инвесторов. В рамках выполнения работ будет создано не менее 150 новых рабочих мест в сферах эксплуатации, контроля, обслуживания и инженерной поддержки обновлённой

инфраструктуры. Для чёткого понимания результативности внедряемых инициатив сравним ключевые эффекты двух мероприятий в сводной таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Сравнительный анализ интегрированной системы РСО и модернизации очистных сооружений

Критерий	Система РСО	Модернизация очистки сточных вод
Капитальные вложения, млрд руб.	4,3	6,5
Прямой экономический эффект, млрд руб./год	1,2	0,67
Рост новых рабочих мест	420	150
Социальная эффективность	Рост экокультуры, снижение нагрузки на полигоны, повышение доверия к власти	Улучшение качества воды, снижения заболеваемости, развитие экотуризма
Срок возврата инвестиций, лет	3,6	7,5
Основной ожидаемый результат	Доля РСО 52–62%, снижение захоронений	Минимизация аварий, снижение ПДК

Эффективная реализация нацпроекта возможна только при постоянном мониторинге всех ключевых показателей, максимальной открытости данных и общественном участии. Для этого требуется:

- Единая цифровая платформа Минэкологии и Комитета по благоустройству с онлайн-дэшбордом для жителей;
- Автоматизированная отправка уведомлений ответственным службам и общественным советам при отклонении значений целевых индикаторов от плана;
- Регулярная публикация открытых отчётов и проведение публичных экологических форумов, круглых столов, экофестивалей – не менее 20 крупных мероприятий ежегодно;
- Поддержка инициатив «экопросветительских кварталов», в которых пилотируется большинство новых решений и реализуется рейтинг по экологическим показателям районов.

В рамках анализа и на основе международного опыта автор предлагает включить в будущую редакцию нацпроекта следующие инновационные компоненты:

1. Ежегодное тестирование новых технологий (нейросетевого распознавания отходов, цифровых бирж вторсырья, блокчейн-контроля потоков).

2. Стимулирование предприятий и поставщиков к применению экологичных материалов и решений.

3. Организация экомаршрутов, цифровых гидов, мероприятий по очистке и благоустройству.

4. Финансирование образовательных стартапов.

Проведённый анализ и расчёты доказывают эффективность синхронного внедрения новаторских управленческих и технологических мероприятий в сферах обращения с отходами и очистки сточных вод. Применение цифровых платформ и общественного мониторинга, развитие инфраструктуры МСП, поддержка просветительских кампаний и городской инновационной среды позволят Санкт-Петербургу выполнить целевые индикаторы национального проекта «Экология» в установленные сроки.

Реализация предложенного комплекса мер не только снизит нагрузку на окружающую среду и финансовые издержки города, но и повысит качество жизни, здоровье и экологическую культуру населения, выводя мегаполис в число лидеров по качеству реализации национальных природоохранных инициатив.

3.2 Повышение эффективности реализации национального проекта «Безопасные и качественные дороги»

Повышение эффективности реализации национального проекта «Безопасные и качественные дороги» в Санкт-Петербурге становится одним из ключевых факторов успешного экономического, транспортного и социального развития мегаполиса. Санкт-Петербург – крупнейший транспортный узел Северо-Запада России, на его улично-дорожную сеть ежедневно приходится высокий уровень транспортной нагрузки: в среднем по данным ГАТИ города движение совершают свыше 1,7 миллиона автомобилей в сутки, при этом ежегодно наблюдается увеличение транспортного парка (с 2020 по 2024 год прирост составил 11 %).

Существующая сеть магистралей и городских автодорог насчитывает более 3200 км с развитой системой мостов, многоуровневых развязок, тоннелей и путепроводов. Однако сложные климатические условия, интенсивная эксплуатация, высокая плотность застройки приводят к быстрому износу полотна, образованию заторов, а также к серьёзным социально-экономическим потерям.

Основная задача повышения эффективности нацпроекта – переход от точечных не связанных между собой ремонтных мероприятий к комплексному управлению жизненным циклом городской дорожной инфраструктуры, максимально учитывающему специфику Санкт-Петербурга.

В качестве базовых предложений автором определены следующие направления:

— внедрение интеллектуальных транспортных систем (ИТС) для предиктивного управления потоками и непрерывного мониторинга состояния дорог;

— массовый переход на контракт жизненного цикла «проектирование – строительство – содержание» с обязательствами подрядчика по годовой отчётности и устранению дефектов;

— запуск цифровой платформы обратной связи «Мой маршрут», интегрированной с Единым порталом госуслуг и ГИС ГАТИ;

— применение новых материалов с повышенными характеристиками долговечности и устойчивости к перепадам температур;

— организация системы независимого аудита эксплуатационного качества на всех этапах — от ремонта до сдачи объекта пользователям.

Для наглядности представим текущие показатели состояния дорожной инфраструктуры Санкт-Петербурга и целевые индикаторы, которых предполагается достичь к 2027 году при внедрении предложенных мер в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Текущие и планируемые целевые индикаторы национального проекта «Безопасные и качественные дороги»

Показатель	2024 год (факт)	2027 г.(цель)
Доля дорог, соответствующих нормативу, %	71	90
Средний балл удовлетворённости горожан (из 5)	2,9	4,1
Число ДТП с пострадавшими на 10 тыс. жителей	13,4	8,6
Средний межремонтный цикл (лет)	6,1	9,2
Среднее время простоя транспорта в пробках (мин/день)	39	22

Ежедневно в часы пик загруженность крупных магистралей (Лиговский, Московский, проспекты Ветеранов, Заневский и др.) достигает 90–110 % проектной пропускной способности, наблюдаются заторы протяжённостью до 7–9 км. В 2024 году автоматизированные светофорные объекты с возможностью удалённого управления работали только на 14 % перекрёстков, а сетей датчиков потока и метеоусловий не хватало для комплексного анализа ситуации в реальном времени.

В качестве предложения сформирована целевая программа оснащения 100 % ключевых перекрёстков города интеллектуальными светофорами, комплексами фиксации нарушений движения, станциями метеоконтроля.

Программа рассчитана на 2025–2027 годы, объём инвестиций – 5,2 млрд руб., в том числе с привлечением частных операторов ГЧП, в результате:

- сокращается среднее время ожидания в пробке с 39 до 22 минут;
- происходит перераспределение потоков за счёт прогнозируемых сценариев трафика;
- снижается расход топлива у городского транспорта (с 51,6 млн до 47,2 млн л/год – экономия до 330 млн руб. на топливе ежегодно);
- автоматическая фиксация нарушений и аварий позволяет сократить реагирование экстренных служб с 16 до 8 минут.

Внедрение ИТС позволит, согласно моделированию, ежегодно предотвращать до 450 ДТП с тяжёлыми последствиями, а также высвободить до 10 млн человеко-часов только за счёт сокращения простоев.

Второе предложение связано с переходом на долгосрочные контракты жизненного цикла по ремонту и содержанию дорог. В 2024 году доля подобных контрактов составляла менее 19 %, что приводило к фрагментации работ, низкой мотивации подрядчиков к обеспечению долговечности покрытия и частым рекламациям. По новой модели предусматривается переход к договорам сроком на 8–10 лет, в рамках которых компания обязана не только построить или отремонтировать объект, но и в течение всего срока своими силами устранять дефекты, обеспечивать регулярную диагностику и реагировать на обращения пользователей через цифровую платформу «Мой маршрут».

Экономическая выгода для города при внедрении такого механизма формируется по трём направлениям:

- сокращение издержек на ежегодный аварийный ремонт (экспертная оценка — минус 18–23 % от бюджета содержания);
- уменьшение числа повторных ремонтов в течение гарантийного периода (каждое сэкономленное повторное обращение – от 1,2 до 2,4 млн руб.);
- привлечение инновационных материалов (полимер-битумные смеси, армированные сетки), удлиняющих срок службы покрытия.

Динамика расходов бюджета города на содержание дорог, прогнозируемая до 2027 года, представлена на рисунке 3.2.

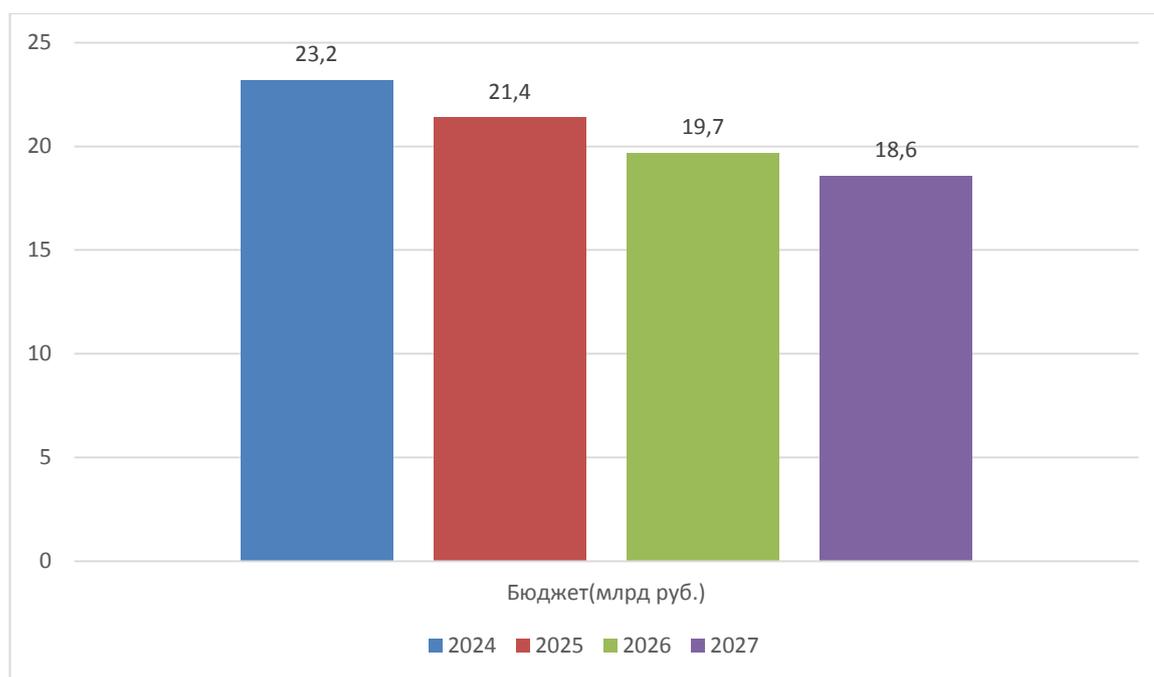


Рисунок 3.2 – Динамика расходов бюджета города на содержание дорог, прогнозируемая до 2027 года

С учётом индекса цен – экономия общих затрат на пять лет превысит 8 млрд руб., причём до 27 % из них сможет быть использовано на капитальное строительство новых объектов, а не только ремонт существующих.

Третье предложение заключается в запуске цифровой платформы обратной связи «Мой маршрут». Предлагается создание единой платформы с мобильным приложением, интегрированной системой автоматической маршрутизации заявок региональные службы и прозрачной системой рейтинга исполнителей. Пилотный проект в 2025 году охватит не менее 250 тыс. пользователей, с выходом на уровень 1 млн к 2027 году.

В результате внедрения системы средний срок реакции на обращение сократится с нынешних 19–22 дней до 6–8 дней, что повысит уровень доверия граждан к городской администрации и подрядным организациям. Анализ обратной связи и оперативное устранение дефектов напрямую влияет на качество дорог и безопасность движения. В ходе пилотного этапа в 2025 году планируется обработать не менее 120 тысяч заявлений, а к 2027 году ежегодное

количество обращений через цифровую платформу достигнет 450–500 тысяч. Ожидается, что данный механизм позволит локализовать и устранить до 85 % новых дефектов на ранней стадии, не допуская их перехода в критические.

Следующее направление – внедрение современных материалов в дорожном строительстве и ремонте. Использование полимер-битумных вяжущих, армированных сеток, морозоустойчивых смесей и композитных покрытий уже показало свою эффективность на отдельных участках КАД и в ряде центральных районов города. В результате ресурс дороги возрастает с 5–7 до 10–12 лет, снижается частота капитальных ремонтов. В плановом периоде 2025–2027 годов не менее 45 % всех работ по капитальному ремонту и реконструкции должно осуществляться с применением данных материалов.

Повышение эксплуатационной надёжности дорожной инфраструктуры приведёт не только к снижению финансовых нагрузок на городской бюджет, но и к снижению риска возникновения крупных аварийных ситуаций и резкому росту общественного доверия к качеству реализуемых работ.

Действующие процедуры контроля часто не позволяют своевременно выявить скрытые дефекты или нарушения технологии работ. Проведение ежегодных независимых техаудитов с использованием мобильных лабораторий, георадарного контроля, тепловизионного обследования и выражением оценки в открытом рейтинге подрядных организаций создаёт конкуренцию за качество, а также позволяет горожанам выбирать наиболее добросовестных исполнителей через цифровую платформу.

Внедрение вышеописанных инициатив оказывает комплексное влияние на социальную сферу:

1. Снижение смертности и травматизма.

В 2024 году уровень смертности на дорогах Петербурга составил 3,8 на 100 тыс. жителей – на 0,9 выше среднего значения по городам-миллионникам. Моделирование показывает, что выполнение целевых показателей нацпроекта и внедрение интеллектуальных систем позволят снизить показатель до 2,3 к 2027

году, что эквивалентно уменьшению абсолютного числа погибших примерно на 90–120 случаев ежегодно.

2. Повышение транспортной доступности для маломобильных групп.

До 2025 года только 37 % остановочных пунктов были приспособлены для инвалидов и пенсионеров; внедрение новых стандартов и обязательное участие социальных служб в приемке новых объектов увеличит этот показатель до 75 % к 2027 году.

3. Сокращение времени перемещений.

В среднем трудоспособное население Петербурга тратит на дорогу до работы и обратно 68–74 минуты в сутки (данные ВЦИОМ, 2023). В результате внедрения ИТС, синхронизации светофоров и повышения качества дорожного полотна среднее время можно уменьшить до 54–57 минут, что позволит высвободить дополнительно около 7 млн человеко-часов в год.

Экономическая отдача от реализации данных механизмов также высока и включает в себя:

1. Снижение совокупных издержек бизнеса на логистику и доставку продукции.

Для предприятий промзон, сетевого ритейла и сферы услуг снижение среднего времени простоя транспорта на 20 % может привести к совокупной годовой экономии по Санкт-Петербургу до 5,8 млрд руб.

2. Рост валового регионального продукта (ВРП) за счёт прироста деловой активности.

Ожидается, что снижение транспортных задержек и аварий в густонаселённых районах обеспечит дополнительный вклад в ВРП не менее 0,13 % ежегодно, что в реальных цифрах с 2024 по 2027 год составит около 19,5 млрд рублей.

3. Рост инвестиционной привлекательности города.

По оценкам НИУ ВШЭ, индекс инвестклимата Санкт-Петербурга для производств, связанных с транспортно-логистическими услугами, может подняться с 6,2 в 2023 году до 8,4 к 2027 году по 10-балльной шкале.

4. Создание дополнительных рабочих мест.

Развитие сервисных компаний, внедрение инновационных технологий, организация лабораторий для диагностики обеспечат дополнительно до 7–8 тысяч новых рабочих мест в смежных секторах (строительство, ИТ, логистика, сервис).

Таким образом, комплексная реализация представленных авторов мероприятий, даёт системный и воспроизводимый результат. Экономические и социальные показатели, а также ключевые индексы качества жизни значимо улучшаются.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были всесторонне изучены теоретические основы формирования и реализации государственных национальных проектов, а также рассмотрен региональный опыт на примере Санкт-Петербурга. В начале работы произведён анализ ключевых понятий и сущности национальных проектов: выделена их роль как основного инструмента государственной стратегии модернизации и устойчивого развития важнейших сфер жизни общества, таких как здравоохранение, образование, инфраструктура, экология, городская среда и экономика. Акцент был поставлен на комплексный характер национальных проектов, обеспечивающий интеграцию ресурсов, координацию между различными уровнями власти, а также участие бизнеса и гражданского общества.

Значительное внимание уделялось нормативно-правовым и методическим аспектам. Проведен анализ федеральных законов, указов, постановлений, а также региональных актов, регламентирующих процедуру планирования, финансирования и оценки результативности национальных проектов. Изучена роль проектных офисов, программно-целевого метода и современных технологий управления, среди которых – электронные платформы мониторинга, система «дорожных карт» и стандарты оценки эффективности.

Актуальность регионального среза исследования раскрыта через анализ социально-экономического положения Санкт-Петербурга, который на протяжении последних лет сохраняет устойчивую позитивную динамику по основным макроэкономическим показателям: темпы роста ВРП, уровень занятости, инвестиционная привлекательность, качество жизни и развитие сферы услуг заметно выше, чем в большинстве регионов страны. Однако достигнутые успехи сопровождаются целым рядом вызовов, требующих пересмотра процессов реализации национальных проектов на региональном уровне.

В рамках оценки эффективности внедрения национальных проектов в Санкт-Петербурге были выделены ключевые достижения и проблемные зоны. Среди положительных сдвигов — рост доли дорог, соответствующих нормативу, улучшение качества городской среды, увеличение доступности образовательных и медицинских услуг, а также активное внедрение элементов цифровой экономики. В то же время, сохранению динамики препятствуют неравномерное распределение ресурсов между муниципальными образованиями, недостаточная согласованность межведомственной работы, избыточные бюрократические процедуры, ограниченность цифровой интеграции и дефицит профессиональных сотрудников, способных реализовать сложные проектные задачи.

Особое внимание в исследовании уделено вопросам совершенствования механизмов реализации двух ключевых национальных проектов – «Экология» и «Безопасные и качественные дороги». По каждому из направлений разработан комплекс рекомендаций, нацеленных на устранение текущих слабых мест и достижение стратегических целевых показателей. Так, для сферы экологии предложено внедрение цифровых систем мониторинга состояния окружающей среды, внедрение инновационных практик по переработке отходов, а также расширение просветительских программ среди населения для повышения их вовлеченности. В области дорожной инфраструктуры целесообразно развивать использование контрактов жизненного цикла, совершенствовать стандарты обслуживания дорожного полотна, активно интегрировать цифровые сервисы сбора обратной связи от граждан по качеству дорог и эффективности транспортных решений.

Социальная значимость предложенных мер заключается в повышении качества жизни населения, расширении доступа к современным образовательным и медицинским стандартам, а также формировании благоприятной и устойчивой городской среды. Экономическая результативность реализуемых рекомендаций проявляется в оптимизации

расходов городского бюджета, росте транспортной доступности и инвестиционной привлекательности, повышении производительности труда и выравнивании развития различных частей города.

Таким образом, системный подход и постоянное совершенствование инструментов управления являются важнейшими условиями успешного развития регионов в рамках национальных проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution/item/>(дата обращения 30.03.2025)
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 28.04.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 26. – Ст. 3377.
4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 20. – Ст. 2817.
5. Об утверждении Правил формирования и реализации национальных проектов: Постановление Правительства Российской Федерации от 28 июля 2020 г. № 820 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 32. – Ст. 5235.
6. О формировании проектных офисов национальных проектов: Постановление Правительства Российской Федерации от 12 мая 2018 г. № 425 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 20. – Ст. 2892.
7. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 21.02.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс] – КонсультантПлюс - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (дата обращения 15.05.2025)
8. Аверченкова Е. Э., Аверченков А. В. Научные основы управления реализацией национальных проектов в регионах РФ: монография / Аверченкова

Елена Эдуардовна, Аверченков Андрей Владимирович. - Брянск: Усова И. Н., 2022. – 150 с.

9. Агеев, В. А. Национальные проекты как драйверы развития российской экономики: региональный аспект (на примере Камчатского края) // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 236. - № 4. – С. 98-120.

10. Воробьева, Е. И., Блажевич, О. Г. Реализация национальных проектов, обеспечивающих экономический рост в Российской Федерации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2021.– № 4. – С. 5-23.

11. Горбова И.Н., Хагуров Г.Ш. Проектное управление как эффективный инструмент развития бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44 (6). – с. 412-415.

12. Зябликова О.А. Реализация проектного управления в органах государственной власти // Актуальные вопросы управления. – 2022. – № 5. – с. 13-21.

13. Ильченко С.В. Национальные проекты России и риски их реализации // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 2 (22). – С. 1.

14. Кожевников, С. А. Национальные проекты в решении проблемы обеспечения связности экономического пространства России // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 4 (222). – С. 30-40.

15. Конищев, Е. С. Особенности системы территориального управления Российской Федерации: национальные проекты и локальные инструменты // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2023. – Т. 8. – № 1. – С. 74-82.

16. Махаматова, С. Т. Импортозамещение и национальные проекты как стимулы развития российской экономики в условиях экономических санкций // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2023. – Т. 13. – № 1. – С. 35-40.

17. Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности, утвержденные Аппаратом Правительства РФ 12.12.2017 № 9286п-П6. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/Rf8NgvDGO3exhgk6JNM3pu4> (дата обращения: 06.05.2025).

18. Пашковский Е. А. Национальные проекты как инструмент реализации социального государства в современной России // ДИСКУРС. - 2024. -Т. 10 - № 1 - С. 86-99.

19. Рубановская, С. Г. Реализация Национальных проектов в РФ / С. Г. Рубановская, Р. Б. Амбалов, Ш. Шахназаров // Природноресурсный потенциал, экология и устойчивое развитие регионов России: Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 23–24 января 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 211-214.

20. Савченко Я.В. Развитие системы управления проектной деятельностью в органах государственной власти на мезоуровне // Управленец. – 2020. – № 6. – с. 58-67.

21. Соловьев А.Д., Любина О.Н., Филатов В.В. Обзор методологических подходов и стандартов проектного управления // Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития: Сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов. Москва, 2021. – с. 140-148.

22. Тагиров Э.Р. Проектное управление в органах государственной власти и бизнес-организациях: сравнительный анализ, основные проблемы и пути решения // Молодой ученый. – 2023. – № 5 (452). – с. 200-202.

23. Хабибуллин И.И., Парфеньева И.Е., Вячеславова О.Ф. Квалиметрическая оценка качества проектной деятельности при реализации государственных программ // Качество и жизнь. – 2020. – № 1 (25). – с. 58-65.

24. Цуркан М.В. Проектный подход к реализации межсекторного взаимодействия в системе публичного управления. / диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Тверь, 2023. – 825 с.

25. Шпакова Р. Н., Гордина Ю. В. Обзор реализации национальных проектов в Российской Федерации: целеполагание и достижение: монография / [Шпакова Р. Н., Войникова Г. Н., Гордина Ю. В. и др.]; под редакцией доктора экономических наук В. И. Добросоцкого Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - Москва: Магистр, 2022. – 269 с.

26. Официальный сайт администрации Санкт-Петербург [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/nacionalnyeproekty/> (дата обращения 20.05.2025)

27. Трофимова Е.А. Финансирование национальных проектов: правовые проблемы межбюджетного регулирования // Финансовое право. – 2022. – № 4. – С. 15-20.

28. Терещенко А.А. Региональные аспекты правового регулирования национальных проектов: проблемы согласованности // Правовое поле современной экономики. – 2023. – № 2. – С. 45-52.

29. <https://www.zaks.ru/new/mo/> - сайт «Органы местного самоуправления Санкт-Петербурга»

30. https://spravochnick.ru/fizicheskaya_kultura/ - сайт «Справочник»

31. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0> – сайт «Википедия. Свободная энциклопедия»

32. <http://www.assembly.spb.ru/ndoc/doc/0/891801799?print=0> – сайт «Законодательное собрание Санкт-Петербурга»