

*Хуснуллина Алсу Айратовна,
студентка 2 курса Института государственной службы и управления
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
Россия, г. Москва*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.** В статье рассматриваются особенности оценки эффективности управления реализацией национальных проектов и государственных программ Российской Федерации в кризисных условиях. Цель исследования – выявить ограничения индикаторно-отчетной модели оценки. Используются методы системного, сравнительного и статистического анализа. Сделан вывод о необходимости учета качества показателей, бюджетного исполнения, рисков и конечных общественно значимых эффектов.*

***Ключевые слова:** национальные проекты; государственные программы; кризисные условия; оценка эффективности; риск-ориентированное управление.*

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF NATIONAL PROJECTS AND STATE PROGRAMS OF THE RUSSIAN FEDERATION IN CRISIS CONDITIONS

***Abstract.** The article examines performance assessment of national projects and state programs of the Russian Federation in crisis conditions. The purpose is to*

identify limitations of the current indicator-based reporting model. Systemic, comparative and statistical methods are used. The author concludes that assessment should consider indicator quality, budget and contract execution, risks and final socially significant effects.

Keywords: *national projects; state programs; crisis conditions; performance assessment; risk-based management.*

Национальные проекты и государственные программы являются ключевыми инструментами реализации государственной политики Российской Федерации. Через них обеспечиваются достижение национальных целей развития, концентрация бюджетных и организационных ресурсов, а также координация федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации и иных участников публичного управления. Институциональную основу данной системы составляют законодательство о стратегическом планировании, проектной деятельности и управлении государственными программами [1–4].

Актуальность исследования обусловлена тем, что в 2014–2025 годах реализация национальных проектов и государственных программ происходила в условиях последовательного наложения кризисных факторов: санкционных ограничений 2014–2015 годов, пандемии COVID-19 2020–2021 годов, усиления санкционного давления и структурной перестройки экономики с 2022 года. Эти факторы влияли не только на макроэкономическую ситуацию, но и на сроки, стоимость, показатели, бюджетное обеспечение, государственные контракты, закупки, логистику и межведомственную координацию.

Цель статьи состоит в выявлении особенностей и ограничений оценки эффективности управления реализацией национальных проектов и государственных программ в кризисных условиях. Материальную основу исследования составили нормативные правовые акты, материалы Минфина

России, Счетной палаты Российской Федерации, Росстата, Банка России и аналитические материалы по национальным проектам. Используются системный подход, сравнительный анализ, анализ статистических и отчетных данных, обобщение и классификация.

Кризисные условия рассматриваемого периода можно разделить на три цикла. Первый связан с санкционными ограничениями и валютно-финансовой нестабильностью 2014–2015 годов, которые усилили значение импортозамещения и переоценки технологических зависимостей. Вторым был обусловлен пандемией COVID-19, потребовавшей перераспределения бюджетных ресурсов и корректировки отдельных параметров национальных проектов. Третий начался в 2022 году и связан с усилением санкционного давления, технологическими ограничениями, изменением логистических цепочек и ростом стоимости ресурсов.

Макроэкономические показатели подтверждают неоднородный характер кризисного воздействия. Снижение экономической активности в 2020 и 2022 годах сменялось восстановительным ростом в последующие периоды [7]. Одновременно инфляция прямо влияла на стоимость строительства, закупок, оборудования, материалов и логистики. По данным Банка России, годовая инфляция в 2022 году составила 11,9%, в 2023 году – 7,4%, в 2024 году – 9,5% [8].

Несмотря на кризисные факторы, национальные проекты сохранили значение одного из ключевых инструментов государственного управления. В период 2018–2024 годов реализовывалось 16 национальных проектов, по которым было установлено 255 верхнеуровневых показателей федерального уровня. По итогам цикла было выполнено 243 показателя, из них 199 – с перевыполнением плановых значений [9, с. 4, 14]. Эти данные свидетельствуют о сохранении работоспособности проектного контура государственного управления.

Однако высокий уровень достижения показателей требует осторожной интерпретации. Перевыполнение показателя не всегда является безусловным признаком высокой эффективности управления. В отдельных случаях оно может свидетельствовать о недостаточной точности исходного планирования, занижении целевых значений либо ограниченной чувствительности показателя к фактическим социально-экономическим изменениям. Поэтому оценка эффективности не должна сводиться только к сопоставлению плановых и фактических значений.

Важным элементом оценки является бюджетное исполнение. По аналитическим данным, общий объем расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов в 2022–2024 годах составил 9,563 трлн рублей [9, с. 13]. Однако кассовое исполнение не является достаточным критерием эффективности, поскольку между расходованием средств и конечным общественно значимым эффектом существует цепочка управленческих и контрактных действий: доведение ассигнований, заключение контрактов, авансирование, выполнение работ, поставка оборудования, приемка результата и достижение показателя.

По данным Счетной палаты Российской Федерации, кассовое исполнение расходов на капитальные вложения в 2024 году составило 1 309,2 млрд рублей, или 98,2% объема бюджетных ассигнований. Однако без учета перераспределения средств в резервный фонд Правительства Российской Федерации исполнение составило бы 92,5% [6]. Следовательно, высокий уровень формального исполнения может скрывать перенос сроков и изменение параметров реализации.

Дополнительным индикатором выступает дебиторская задолженность по расходам. За 2024 год ее объем увеличился на 4 405,2 млрд рублей, или на 35,2%, и на 1 января 2025 года составил 16 928,0 млрд рублей, или 42,1% кассовых расходов федерального бюджета [6]. На рост задолженности повлияли увеличение авансовых платежей по государственным контрактам и

продление сроков их исполнения. Для оценки эффективности управления это принципиально важно: перечисление средств не всегда означает фактическое получение результата.

Аналогичная проблема проявляется при оценке государственных программ. По результатам оценки реализации государственных программ за 2024 год высокий уровень исполнения по ресурсам и результатам был установлен по 8 программам, уровень выше среднего – по 28, средний – по 14. Вместе с тем качество формирования и использования системы показателей выглядело менее устойчиво: высокий уровень был установлен только по 7 программам, выше среднего – по 10, средний – по 27, ниже среднего – по 4, низкий – по 2 [6]. Это показывает, что приемлемое исполнение по ресурсам и мероприятиям может сочетаться с недостатками системы показателей.

Таблица 1.

**Контурь оценки эффективности управления реализацией
национальных проектов и государственных программ в кризисных
условиях**

Контур оценки	Что оценивается	Ограничение в кризисных условиях	Что учитывать дополнительно
Показательный	Достижение плановых значений	Показатели могут корректироваться или не отражать конечный эффект	Качество показателей и связь с общественно значимыми эффектами
Бюджетный	Исполнение расходов	Кассовое исполнение не всегда означает фактический результат	Стадию работ, авансирование, приемку и ввод объектов
Сроковой	Соблюдение сроков реализации	Сроки зависят от поставок, логистики и внешних ограничений	Причины отклонений и обоснованность корректировок
Риск-ориентированный	Наличие рисков в документации	Риски не всегда влияют на решения	Связь рисков с бюджетом, сроками, показателями и сценариями

Контур оценки	Что оценивается	Ограничение в кризисных условиях	Что учитывать дополнительно
Эффектный	Социально-экономические результаты	Оценка может ограничиваться мероприятиями	Конечные эффекты для граждан, регионов и экономики

Источник: составлено автором.

Представленная таблица показывает, что оценка эффективности должна иметь многоконтурный характер. Если анализ ограничивается только достижением показателей и исполнением расходов, значительная часть управленческих рисков остается вне поля зрения. В кризисных условиях особенно важно учитывать взаимосвязь между различными контурами: рост стоимости влияет на бюджет, изменение условий контракта – на сроки, перенос сроков – на показатели, а формальное выполнение мероприятия не всегда означает конечный эффект.

Особое значение имеет оценка корректировок. В кризисных условиях изменение сроков, показателей, мероприятий или объемов финансирования может быть объективно необходимым. Однако для оценки эффективности важно различать корректировку как инструмент адаптации и корректировку как способ улучшения отчетной картины. Управленчески оправданной является такая корректировка, которая основана на объективном изменении условий, сохраняет связь с национальными целями и повышает достижимость результата.

Не менее важен риск-ориентированный контур. В исследованиях по управлению рисками национальных проектов подчеркивается необходимость системного подхода к выявлению, оценке, мониторингу и минимизации рисков [10, с. 97–105]. Однако наличие рисков в документации само по себе не означает эффективного риск-менеджмента. Риски должны быть связаны с конкретными параметрами реализации: сроками, стоимостью,

государственными контрактами, показателями, ответственными исполнителями и сценариями реагирования.

Проведенное исследование позволяет сформулировать несколько выводов. Во-первых, национальные проекты и государственные программы Российской Федерации в целом сохранили устойчивость как инструменты государственного управления в кризисных условиях 2014–2025 годов. Во-вторых, формальное достижение показателей и кассовое исполнение расходов не являются достаточными критериями эффективности управления. В-третьих, кризисные условия усиливают необходимость перехода от индикаторно-отчетной логики к аналитической и риск-ориентированной оценке.

Таким образом, эффективность управления реализацией национальных проектов и государственных программ должна оцениваться не только по факту выполнения плановых значений, но и по способности системы сохранять достижимость целей при изменении внешней среды. Такая оценка позволяет перейти от фиксации исполнения постфактум к управлению устойчивостью реализации, что особенно важно в условиях повторяющихся кризисных шоков.

Библиографический список:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 26. Ст. 3378.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 45. Ст. 6947.

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской

Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 09.07.2026).

4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 09.07.2026).

5. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации: материалы Министерства финансов Российской Федерации. – URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 09.07.2026).

6. Доклады Счетной палаты Российской Федерации о ходе исполнения федерального бюджета и реализации государственных программ Российской Федерации. – URL: <https://ach.gov.ru> (дата обращения: 09.07.2026).

7. Национальные счета: валовой внутренний продукт Российской Федерации: данные Федеральной службы государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.07.2026).

8. Инфляция на потребительском рынке: статистические и аналитические материалы Банка России. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 09.07.2026).

9. Национальные проекты: итоги и перезагрузка: аналитический доклад / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2025. – URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1068895697.pdf> (дата обращения: 09.07.2026).

10. Гаматаева С.Х. Совершенствование системы управления рисками национальных проектов в целях повышения качества их реализации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 1. С. 97–105.