

*Корневский Роман Вячеславович,
магистрант, кафедра финансы и кредит,
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова,
РФ, г. Ярославль*

**ДИСФУНКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАДАНИЯ: ОТ
ПРОЦЕССНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ К РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ (НА
ПРИМЕРЕ ГКУ ЯО «ЯРДОСЛУЖБА»)**

***Аннотация:** Статья посвящена проблеме несоответствия государственного задания подведомственных учреждений стратегическим целям регионального развития. На примере ГКУ ЯО «Ярдослужба» показано, что доминирование процессных показателей (объём выполненных работ, количество установленных ограждений) ведёт к «иллюзии эффективности» при недостижении социально-экономических результатов. Предложен переход к результативным показателям через внедрение «умного» государственного задания, стратегических контрактов и системы KPI, привязанных к конечным эффектам.*

***Ключевые слова:** государственное задание, процессные показатели, результативные показатели, дисфункция, казённое учреждение, стратегический контракт, KPI.*

***Abstract:** The article deals with the problem of the mismatch between the state assignment of subordinate institutions and the strategic goals of regional development. Using the example of STI «Yardosluzhba», it is shown that the dominance of process indicators (volume of work performed, number of installed barriers) leads to an «illusion of efficiency» while socio-economic results are not achieved. A transition to outcome-based indicators is proposed through the*

introduction of a «smart» state assignment, strategic contracts, and a KPI system linked to final effects.

Keywords: *state assignment, process indicators, outcome indicators, dysfunction, treasury institution, strategic contract, KPIs.*

Государственное задание является основным инструментом, посредством которого учредитель (региональный орган власти) доводит до подведомственного учреждения объёмы и качество оказываемых государственных услуг (выполняемых работ). Согласно ст. 69.2 Бюджетного кодекса РФ, государственное задание формируется в порядке, установленном Правительством РФ, и включает показатели, характеризующие объём и качество услуги. Однако именно система этих показателей становится источником системной дисфункции: вместо ориентации на долгосрочные стратегические приоритеты (снижение аварийности, улучшение качества жизни) учреждение вынуждено отчитываться о выполнении сугубо процессных, «входных» метрик.

Цель настоящей статьи – выявить механизмы дисфункции государственного задания на примере деятельности ГКУ ЯО «Ярдслужба» и предложить переход от процессных показателей к результативным.

Теоретические основы: процессные vs результативные показатели.

В теории государственного управления выделяют три уровня показателей:

- **Входные (ресурсные)** – объём бюджетного финансирования, штатная численность.
- **Процессные** – объём выполненных работ (км отремонтированных дорог, количество установленных знаков), соблюдение процедур.
- **Результативные** – конечные социально-экономические эффекты (доля дорог, соответствующих нормативу, снижение количества ДТП, сокращение времени поездки).

Как правило, в государственных заданиях казённых учреждений доминируют процессные показатели, поскольку они легко измеряются, формализуются и контролируются. Однако между ростом процессных показателей и достижением стратегических целей зачастую нет прямой корреляции. Например, можно отремонтировать 100 км дорог (процесс), но если через год качество покрытия окажется неудовлетворительным, то целевой показатель «доля дорог в нормативном состоянии» не будет достигнут.

Эмпирический анализ: дисфункция госзадания ГКУ ЯО «Ярдослужба».

Государственное задание ГКУ ЯО «Ярдослужба» на 2024–2025 гг. включает следующие основные показатели:

- объём (км) выполненных работ по содержанию дорог;
- количество установленных дорожных знаков и ограждений;
- количество проведённых лабораторных испытаний;
- количество рассмотренных претензий к подрядчикам.

Все эти показатели – **процессные**. Они отражают активность учреждения, но не говорят о том, улучшилось ли состояние дорожной сети, снизилась ли аварийность, ускорилось ли движение транспорта.

Для оценки разрыва между процессными и результативными показателями был проведён анализ отчётности учреждения и данных ГИБДД Ярославской области (табл. 1).

Таблица 1.

Сопоставление процессных и результативных показателей ГКУ ЯО «Ярдослужба» (2023–2025 гг.)

Показатель	2023	2024	2025 (план)	Тип показателя
Объём выполненных работ, км	1 520	1 580	1 620	Процессный

Показатель	2023	2024	2025 (план)	Тип показателя
Доля дорог регионального значения в нормативе, %	58,3	60,1	62,0	Результативный
Количество ДТП из-за неудовлетворит. состояния дорог	127	119	115	Результативный
Средняя скорость движения, км/ч (трассы)	68	69	69	Результативный

Данные показывают, что при росте объёма работ на 6,6% за два года доля дорог в нормативе увеличилась лишь на 1,8 процентного пункта, а количество ДТП сократилось незначительно. Это свидетельствует о том, что процессные показатели создают «иллюзию эффективности»: формально задание выполнено (объём работ растёт), но стратегические цели почти не сдвигаются с места.

Причины дисфункции.

Выделены три основные причины, почему государственное задание ориентировано на процессные, а не результативные показатели:

1. Простота администрирования – объём выполненных работ легко проверить актами приёмки, в то время как измерение конечных эффектов требует сложных статистических и социологических методов.

2. Краткосрочный горизонт планирования – годовое задание не позволяет оценить долгосрочные эффекты (например, межремонтные сроки дорог).

3. Недостаток компетенций у учредителя – региональные министерства часто не владеют методиками постановки «умных» (SMART) целей, привязанных к реальным потребностям граждан.

Пути перехода к результативным показателям.

На основе анализа лучших практик (Великобритания, Highways England; опыт Республики Татарстан) предложен комплекс мер (табл. 2).

Таблица 2.

Меры по трансформации государственного задания

Мера	Содержание	Ожидаемый эффект
Замена процессных показателей на результативные	Доля дорог в нормативе, снижение аварийности, индекс качества ремонта	Прямое нацеливание на стратегические цели
Удлинение горизонта задания	Переход на 3–5-летние задания (пилотный проект)	Оценка межремонтных сроков, долгосрочное планирование
Внедрение контракта на результат (стратегический контракт)	Задание формулируется как цель с правом самостоятельного выбора способов её достижения	Гибкость, ответственность за конечный эффект
Развитие независимого мониторинга	Общественный контроль, инструментальные замеры, данные ГИБДД	Объективность оценки, снижение фальсификаций
Система бонусов за достижение результативных показателей	Надбавки руководителю и сотрудникам при выполнении целевых уровней	Позитивная асимметрия стимулов

На рисунке 1 представлена предлагаемая структура «умного» государственного задания для ГКУ ЯО «Ярдослужба».

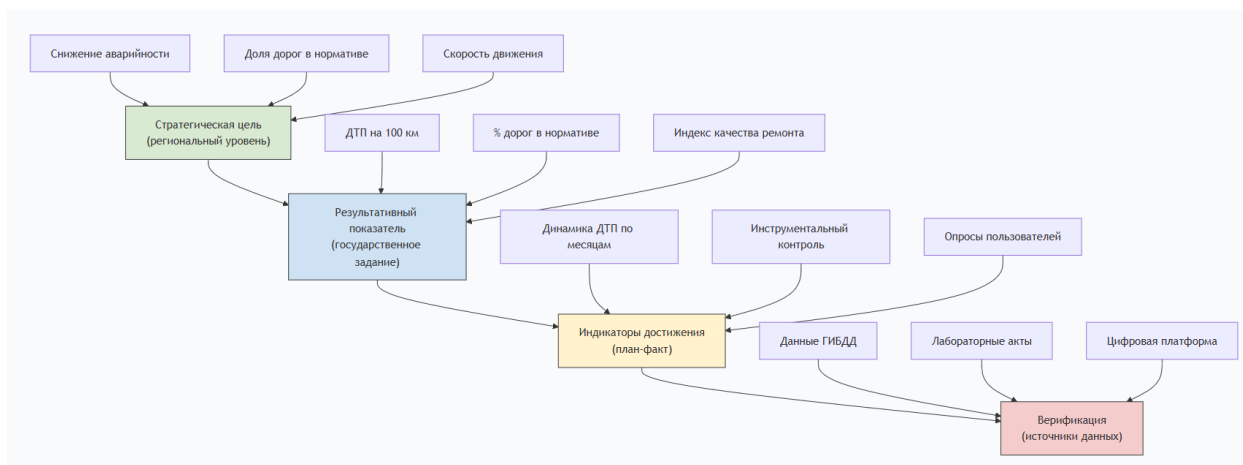


Рисунок 1. Архитектура результативного государственного задания

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что текущее государственное задание ГКУ ЯО «Ярдослужба» дисфункционально: оно ориентирует учреждение на наращивание процессных показателей, не обеспечивая достижение стратегических результатов. Переход к результативному заданию (доля дорог в нормативе, снижение ДТП) требует изменения нормативной базы, удлинения горизонта планирования и внедрения контрактных механизмов с системой КРІ. Предложенные меры могут быть распространены на все казённые учреждения субъектов РФ, реализующие государственные услуги в инфраструктурной и социальной сферах.

Список литературы:

1. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/12614> (дата обращения: 10.06.2026).
2. Постановление Правительства РФ от 26.06.2015 № 640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ)». – URL: <https://base.garant.ru/71112362/> (дата обращения: 10.06.2026).

3. Отчёт о результатах деятельности ГКУ ЯО «Ярдослужба» за 2023–2024 гг. – URL: <https://yardsl.ru/services/> (дата обращения: 10.06.2026).
4. Данные ГИБДД УМВД России по Ярославской области о состоянии аварийности. – URL: <https://76.gibdd.ru/accidents> (дата обращения: 10.06.2026).
5. Highways England. Delivery Plan 2020–2025. – URL: <https://nationalhighways.co.uk/> (дата обращения: 10.06.2026).
6. Министерство экономики Республики Татарстан. Методические рекомендации по переходу на программно-целевое планирование. – URL: <https://mert.tatarstan.ru/> (дата обращения: 10.06.2026).
7. Барсукова С.Ю. Государственное задание как институциональная ловушка // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 3. С. 45–62.