

*Толстых П.П.,
студент,
2 курс, факультет «Институт государственной
службы и управления»
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации
Россия, г. Москва*

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МОНИТОРИНГА В ОБЕСПЕЧЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Аннотация: В статье рассматривается роль цифрового мониторинга в реализации национальных проектов на региональном уровне. Цель исследования состоит в выявлении возможностей и ограничений цифрового контроля проектных результатов. Используются системный и сравнительный методы. Сделан вывод, что цифровой мониторинг повышает управляемость проектов только при достоверности данных и содержательной работе с региональной спецификой.

Ключевые слова: Национальные проекты, цифровой мониторинг, региональное управление, проектное управление, результативность.

THE ROLE OF DIGITAL MONITORING IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF NATIONAL PROJECTS AT THE REGIONAL LEVEL

Annotation: The article examines the role of digital monitoring in the implementation of national projects at the regional level. The research aims to identify the opportunities and limitations of digital control over project results. The

study uses systemic and comparative methods. The conclusion is that digital monitoring strengthens project governance only when data are reliable and regional specificity is considered.

Keywords: *national projects, digital monitoring, regional governance, project management, effectiveness.*

Введение

Национальные проекты в современной России стали одним из основных способов перевода стратегических приоритетов в конкретные управленческие действия. Их особенность состоит в том, что они соединяют политическое целеполагание, бюджетные ресурсы, ведомственную ответственность и региональное исполнение. Такая модель требует постоянного контроля, поскольку результат национального проекта обычно зависит не от одного органа власти, а от согласованной работы федеральных ведомств, субъектов Российской Федерации, учреждений и иных участников. В этих условиях цифровой мониторинг приобретает самостоятельное значение. Он позволяет не только фиксировать выполнение мероприятий, но и быстрее выявлять отклонения, сопоставлять данные разных уровней власти и корректировать управленческие решения до того, как проблема станет устойчивой.

Актуальность темы усиливается новым циклом национальных проектов, который связан с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 и Единым планом по достижению национальных целей до 2030 года и на перспективу до 2036 года [2; 4]. В дипломном исследовании, послужившем основой для выбора темы статьи, национальные проекты рассматриваются как система правовых, организационных, финансовых и информационно-коммуникационных механизмов. На региональном уровне эта система особенно сложна, поскольку субъекты Федерации различаются по ресурсам, цифровой зрелости и административной способности.

Цель настоящей статьи состоит в определении роли цифрового мониторинга в обеспечении результативности национальных проектов на региональном уровне. Для этого рассматриваются нормативная основа мониторинга, его управленческое значение, основные ограничения цифрового контроля и направления совершенствования. Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный подходы, позволяющие связать цифровой мониторинг с общей архитектурой стратегического управления.

Нормативная и организационная основа цифрового мониторинга

Правовая основа цифрового мониторинга национальных проектов связана прежде всего с законодательством о стратегическом планировании. Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ закрепляет систему документов стратегического планирования, участников этой деятельности, а также мониторинг и контроль реализации соответствующих документов [1]. После изменений 2024 года в структуре закона прямо выделены национальные проекты как документы, разрабатываемые в рамках планирования и программирования на федеральном уровне. Это важно для понимания цифрового мониторинга, поскольку он не является внешней технической процедурой. Его следует рассматривать как часть правового режима реализации стратегических документов.

Указ Президента Российской Федерации № 309 определил национальные цели развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [2]. Единый план, подготовленный Правительством Российской Федерации, связал национальные цели, показатели, национальные проекты и государственные программы в общую управленческую конструкцию [4]. В результате цифровой мониторинг стал необходимым инструментом не только для контроля отдельных мероприятий, но и для отслеживания связи между мероприятиями и конечными национальными целями. Если прежняя модель

контроля могла ограничиваться отчетом о выполнении действия, то современная модель требует проверки того, как действие влияет на показатель и общественно значимый результат.

Особое значение имеет постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288, которым утверждено положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [3]. В действующей редакции документ включает разделы о мониторинге реализации проектов, онлайн-мониторинге, отчетности, анализе реализации и управлении рисками. В функциональной структуре отдельно указан региональный проектный офис и оператор системы «Управление». Это показывает, что цифровой контур национальных проектов включает региональный уровень как обязательного участника отчетности и обратной связи.

По информации Правительства Российской Федерации, в 2025 году был утвержден временный порядок управления и мониторинга Единого плана с использованием специализированной цифровой системы. К ней подключаются федеральные органы исполнительной власти, регионы и организации, участвующие в национальных проектах и государственных программах. Сообщалось также, что система позволяет в реальном времени отслеживать ход выполнения более 2,5 тыс. мероприятий [5]. Этот факт важен не столько как количественная характеристика, сколько как признак перехода к более плотной модели управления. Национальный проект становится объектом постоянного наблюдения, а не только периодической отчетности.

Технической и организационной основой такого подхода выступает государственная автоматизированная информационная система «Управление». Официальное описание ГАС «Управление» указывает, что система предназначена для устранения дублирующих потоков и запросов аналитической информации между органами государственной власти [6]. В контексте национальных проектов это означает попытку снизить разрыв

между разными ведомственными массивами данных. Для регионов данная задача особенно существенна, поскольку значительная часть проектных сведений возникает на местах, а затем должна быть согласована с федеральными показателями и бюджетными параметрами.

Цифровой мониторинг как фактор результативности

Результативность национального проекта нельзя сводить к простому заполнению отчетных форм. В прикладном смысле она означает достижение запланированных общественно значимых результатов в установленные сроки и с учетом условий конкретной территории. Е. М. Бухвальд обоснованно рассматривает национальные проекты как элемент системы стратегического планирования и проектного управления, а не как обычные ведомственные мероприятия [9, с. 50]. Из этого следует, что оценка результата должна учитывать не только факт исполнения действия, но и его место в общей системе целей. Цифровой мониторинг полезен именно тогда, когда показывает эту связь.

На региональном уровне цифровой мониторинг выполняет три функции. Он выявляет отклонения от сроков, показателей и финансовых параметров, делает данные регионов более сопоставимыми и поддерживает управленческие решения. Наиболее значима последняя функция, поскольку мониторинг сам по себе не создает результат. Он создает информационное основание для своевременной корректировки действий.

Эта логика видна на примере национального проекта «Семья». Официальные материалы связывают проект с поддержкой родителей, охраной материнства и детства, культурной инфраструктурой, старшим поколением и многодетными семьями [7]. На региональном уровне его результативность зависит от доступности учреждений, межведомственного обмена и качества данных о получателях поддержки. Мониторинг выявляет отставание, но его значение ограничено, если данные не показывают причины проблемы.

Иная логика проявляется в национальном проекте «Эффективная и конкурентная экономика». Его официальный контур включает поддержку малого и среднего предпринимательства, производительность труда, инвестиционную активность, развитие конкуренции, финансового рынка и технологического предпринимательства [8]. Здесь цифровой мониторинг должен фиксировать не только мероприятия, но и изменение среды для бизнеса. Поэтому региону важно соединять данные о мерах поддержки, обращениях предпринимателей, участии предприятий в программах и доступности сервисов.

Региональный уровень и проблема управленческой дифференциации

Один регион может иметь развитые проектные офисы, устойчивые каналы обмена данными и опыт работы с цифровыми системами. Другой регион может формально использовать те же инструменты, но сталкиваться с кадровыми, инфраструктурными и методическими ограничениями. В результате цифровой мониторинг одновременно выявляет различия и сам зависит от них. Там, где качество данных ниже, цифровая система может дать менее надежную картину реализации проекта.

С. Ю. Зеленцова и Н. Ю. Кауфман, анализируя цифровую трансформацию государственного управления в субъектах Российской Федерации, связывают ее с освоением цифровых технологий для достижения ключевых показателей социально-экономического развития [11, с. 32]. Для темы настоящей статьи это означает, что региональный цифровой мониторинг следует оценивать не по самому факту наличия информационной системы. Более важным является то, как система встроена в управленческий цикл региона. Она должна влиять на планирование, межведомственную координацию, выявление рисков и оценку итогового результата.

На практике важно разграничивать три уровня мониторинга. Первый фиксирует выполнение мероприятий и контрольных точек. Второй показывает

движение показателей национальных и региональных проектов. Третий связывает показатели с изменением положения граждан, семей, предпринимателей и иных целевых групп. Для результативности особенно важен третий уровень, хотя он сложнее для цифрового учета.

При этом цифровой мониторинг не должен превращаться в замену содержательной оценки политики. Его задача состоит в повышении наблюдаемости управленческого процесса. Решение о корректировке проекта остается управленческим и правовым решением, которое требует анализа причин, ресурсов и последствий. Поэтому в региональной практике цифровой мониторинг должен использоваться вместе с экспертной оценкой, статистическими данными, общественной обратной связью и анализом нормативных ограничений. Только такое сочетание позволяет переходить от контроля отчетности к оценке результата.

Ограничения цифрового мониторинга и направления совершенствования

Первое ограничение связано с качеством данных. Региональные органы власти и учреждения могут передавать сведения из разных информационных систем, в разные сроки и по разным методическим правилам. Даже единая платформа не устраняет риск несопоставимости данных. Поэтому необходимы единые справочники, правила верификации и ответственность за полноту сведений.

Второе ограничение связано с формализацией результата. Национальные проекты нуждаются в измеримых показателях, однако не все общественно значимые изменения легко выразить количественно. Например, развитие семейной инфраструктуры нельзя оценивать только числом созданных объектов, если не учитывается их территориальная доступность и фактическая востребованность. Поддержку предпринимательства также недостаточно оценивать только числом оказанных услуг, если не

анализируется качество сопровождения и дальнейшая устойчивость бизнеса. Поэтому цифровой мониторинг должен дополняться показателями качества, а не ограничиваться параметрами исполнения.

Третье ограничение связано с риском управленческой инерции. Наличие данных не означает автоматического принятия решения. Регион может видеть отклонение от планового значения, но не обладать ресурсами или полномочиями для быстрой корректировки. В таких случаях цифровой мониторинг должен быть связан с механизмом раннего предупреждения и межуровневого реагирования. Если отклонение имеет системный характер, информация должна становиться основанием для консультаций с федеральным центром, уточнения финансирования или изменения проектной логики.

Заключение

Цифровой мониторинг играет значимую роль в обеспечении результативности национальных проектов. Он позволяет связать национальные цели, проектные мероприятия, региональную отчетность и контрольные показатели в единую информационную систему. Таким образом, его управленческая ценность заключается в повышении оперативности контроля, выявлении отклонений и создании платформы для своевременной корректировки решений. Так как Единый план до 2030 года и План в перспективе до 2036 года требует согласованного наблюдения за большим числом мероприятий, участников и результатов, в новом цикле национальных проектов роль цифрового мониторинга усилилась.

Вместе с тем цифровой мониторинг не является самостоятельной гарантией результативности сам по себе. Он повышает прозрачность процесса, но при этом не заменяет качество показателей, достоверность данных, компетентность проектных офисов, способность регионов принимать решения

и т.д. Наиболее продуктивная модель цифрового мониторинга предполагает сочетание цифрового контроля с анализом региональной специфики.

Список использованной литературы:

[1] Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201406300016> (дата обращения: 30.05.2026).

[2] 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: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 30.05.2026).

[3] Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (дата обращения: 30.05.2026).

[4] Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Правительство Российской Федерации. URL: <https://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf> (дата обращения: 30.05.2026).

[5] Дмитрий Григоренко: цифровой мониторинг единого плана по достижению национальных целей обеспечивает его выполнение // Правительство Российской Федерации. 07.07.2025. URL: <https://government.ru/news/55560/> (дата обращения: 30.05.2026).

[6] Информация о ГАС «Управление» // Государственная автоматизированная информационная система «Управление». URL: <https://gasu.gov.ru/about> (дата обращения: 30.05.2026).

[7] Национальный проект «Семья» // Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/> (дата обращения: 30.05.2026).

[8] Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» // Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/> (дата обращения: 30.05.2026).

[9] Бухвальд Е. М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2019. № 2 (132). С. 50-54. DOI: 10.24158/tipor.2019.2.8.

[10] Строев В. В., Кузнецов Н. В. Мониторинг национальных проектов в Российской Федерации и риски, связанные с их реализацией // Вестник университета. 2023. № 11. С. 14-20. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-11-14-20.

[11] Зеленцова С. Ю., Кауфман Н. Ю. Цифровая трансформация государственного управления как результат реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 2 (53). С. 32-37.