

**Политика и Общество***Правильная ссылка на статью:*

Бражников Д.Ю. Инструменты государственного стратегического планирования в Российской Федерации в XXI веке: определение критериев эффективности // Политика и Общество. 2024. № 3. DOI: 10.7256/2454-0684.2024.3.71739 EDN: EKUWKJ URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=71739](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71739)

## **Инструменты государственного стратегического планирования в Российской Федерации в XXI веке: определение критериев эффективности**

**Бражников Даниил Юрьевич**

ORCID: 0000-0001-8947-930X

Руководитель направления; Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

119606, Россия, г. Москва, ул. Сельскохозяйственная, 38к2, кв. 671

 [dbrazhnikov2001@gmail.com](mailto:dbrazhnikov2001@gmail.com)[Статья из рубрики "ПОЛИТИЧЕСКАЯ ВЛАСТЬ"](#)**DOI:**

10.7256/2454-0684.2024.3.71739

**EDN:**

EKUWKJ

**Дата направления статьи в редакцию:**

17-09-2024

**Дата публикации:**

24-09-2024

**Аннотация:** Объектом исследования является государственное стратегическое планирование, а предметом выступает государственное стратегическое планирование в Российской Федерации на современном этапе. Автор подробно рассматривает такие аспекты как дихотомия между формализованными результатами эффективности стратегических проектов и обратной связью от населения. Оценка эффективности на основе анализа достижения закрепленных в программных документах показателей, мероприятий, кассового исполнения не отражает в полной мере соответствие достижению стратегических целей, поскольку декомпозиция целей на контрольные точки осуществляется не органами политического управления, а, зачастую, бюрократическим аппаратом. Подмена достижения стратегических целей реализацией формализованных

мероприятий (на примере реализации в Российской Федерации национального проекта «Экология») является одним из вызовов государственного стратегического планирования на текущем этапе его развития. Особое внимание уделяется анализу перспективных направлений вовлечения современных технологий искусственного интеллекта и машинного обучения в процессы формирования, утверждения, реализации и мониторинга государственных стратегических проектов в Российской Федерации и мировой практике. Методологическую основу исследования составляют современные методы познания социально-политических явлений и процессов, в том числе институциональный метод (политические институты, регулирующие разработку и реализацию стратегических проектов), компаративный метод (сравнение инструментов государственного стратегического планирования между собой), структурно-функциональный метод. Новизна исследования заключается в том, что мониторинг реализации национальных проектов в России показывает диспропорцию между осведомленностью граждан о национальных проектах и удовлетворенностью их реализацией. Автором установлено, что государственное стратегическое планирование в различных странах мира, в том числе и Российской Федерации, играет важную роль в обеспечении стабильности политической системы и решении сугубо политических задач. Об этом может говорить связь между определением национальных приоритетов и избирательными циклами, поскольку, зачастую, декларация обновленных целей национального развития происходит со вступлением в должность нового главы государства. Особым вкладом автора можно считать практические рекомендации по внедрению технологий искусственного интеллекта в процесс мониторинга достижения стратегических целей государства. При этом, автор полагает, что финальное утверждение решений/заключений/прогнозов, выполненных с помощью искусственного интеллекта, по крайней мере на этапе внедрения, должно осуществляться компетентными специалистами.

#### **Ключевые слова:**

государство, стратегическое планирование, национальные проекты России, стратегия, критерии эффективности, государственное управление, обратная связь, система мониторинга, искусственный интеллект, КРП

Государственное стратегическое планирование является ключевым инструментом для определения приоритетных направлений развития общества и экономики, а также для эффективного использования ресурсов и достижения поставленных целей. В процессе планирования учитываются различные аспекты, включая социальные, экономические, экологические и другие, чтобы обеспечить устойчивое и стабильное развитие общественной системы.

Основная цель государственного стратегического планирования - создание благоприятных условий для развития страны и повышения качества жизни ее граждан. Для этого необходимо разрабатывать долгосрочные стратегии, определять конкретные задачи и меры для их достижения, а также осуществлять мониторинг и оценку результатов.

Важным аспектом является также вовлечение различных стейкхолдеров общественно-политических процессов - представителей бизнеса, общественности, науки и других сфер - в процесс планирования, чтобы обеспечить широкую поддержку и эффективную реализацию стратегических целей.

Актуальность исследования по указанной тематике мы видим в том, что эффективное стратегическое планирование также способствует оптимальному использованию ресурсов, привлечению инвестиций, развитию инноваций и созданию благоприятного инвестиционного климата. Именно оно помогает государственным органам и бизнес-структурам прогнозировать изменения на рынке, адаптироваться к новым условиям и выстраивать эффективные стратегии развития. Кроме того, стратегическое планирование способствует укреплению социальной стабильности, поддержанию занятости и улучшению качества жизни граждан. Все это делает данную практику неотъемлемым инструментом управления развитием страны в условиях современной динамичной экономики и глобализации.

Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 г. № 306 ставит перед российской системой государственного управления новые задачи: например, корректная приоритизация финансовых и управленческих ресурсов, разделение процессной и проектной деятельности внутри органов власти, необходимость взаимоувязки показателей и финансового обеспечения реализации национальных проектов, федеральных проектов, государственных программ, а также имплементации в них положений Указа Президента. Данным документом определяют стратегические направления развития и целевые ориентиры на десятилетний цикл, что свидетельствует о дальнесрочном государственном планировании в России.

Термин «стратегическое планирование» рассматривается в различных источниках как определенный процесс создания и претворение в реальную практику различных программ. Понятие стратегическое планирование напрямую связано с понятием «стратегия», которое стало употребляться в числе управленческих терминов в 50-е годы XX века. В то время особое значение приобретает проблема реакции на изменения во внешней среде.

Корни стратегического планирования можно проследить в военной истории, основной целью которого является получение конкурентного преимущества. Затем практики по стратегическому планированию стали частью культуры бизнеса по всему миру. Исследователь политической психологии Минцберг отметил, что планирование первоначально осуществлялось в 1950-х годах в основном как составление бюджета для предприятий; однако эта практика продолжала развиваться в 1960-х годах и в конечном итоге стала навязчивой идеей среди американских корпораций.

Важнейшим наследием того периода исследований является то, что ученые предложили трехмерный подход к правовому регулированию контроля в сфере государственного управления. Американский политолог Джон Горовиц выделяет основные направления для разработки и внедрения эффективных надзорных механизмов, которые не только обеспечивают соблюдение законов и нормативных актов, но и способствуют укреплению демократических принципов и принципов ответственного управления. Анализируя различные аспекты функционирования публичной власти через призму научных исследований, можно определить ключевые направления развития современных методологий и теоретических подходов к контролю в этой сфере. Основные направления исследований включают:

1. Развитие концепции общественной власти.
2. Формирование устройств общественного и публичного контроля.
3. Усиление «арбитражной» функции институтов воплощения власти.

#### 4. Модернизация государственного контроля.

5 . Концептуализация и разработка институциональных моделей ответственного осуществления власти.

В последнее время становится все более актуальным понимание власти как инструмента влияния на общество, выходящего за рамки простого подчинения и осуществления контроля. В политологическом аспекте государственного стратегического планирования важно выделить ключевые характеристики, составляющие основу гражданского общества:

1. В первую очередь это касается развитой ассоциативности, которая охватывает как социальную структуру, так и механизмы представительства интересов этой структуры, в частности через политические партии, общественные движения и организации. Такая структура обеспечивает динамику внутреннего развития общества и его способность к самоорганизации и саморегуляции.

2 . Вторым важным признаком является наличие сформированных и эффективно действующих органов публичной власти, включая государственные и местные органы самоуправления, также выполняющие функции представительства, это проявляется через два основных подхода к организации представительства интересов: диспозитивный и императивный, что означает гибкость и обязательность соответствующих правовых норм. Проблема вмешательства государства в сферу гражданского сектора, особенно из-за селективного патернализма, вызывает беспокойство из-за возможности дисбаланса и конфликтной поляризации в обществе. Такое «патронирование» может приводить к коррупционным действиям со стороны должностных лиц, что подрывает основы демократии и правового государства, поэтому требует строгого правового регулирования и контроля.

Институциализация контрольной власти, ее конституционное закрепление в Российской Федерации реализуется через два основных измерения: **институциональное и функциональное**.

Первый подчеркивает прямую роль народа в осуществлении власти и его представительных институциях, включая Президента, Конституционный Суд, государственные органы власти и местное самоуправление.

Второй акцентирует внимание на разделении власти по направлениям ее функций, обеспечивая таким образом баланс между разными ветвями власти и их функциями. Такое двойное определение власти подчеркивает важность контроля как средства обеспечения прозрачности, ответственности и эффективности публичной власти, указывая на необходимость его тщательного институционального закрепления.

Особое место в системе публичной власти занимает правительство, которое, являясь высшим органом исполнительной власти, демонстрирует самостоятельность в пределах своих компетенций. Распределение государственно-властных полномочий между разными органами, которое обеспечивается через механизмы взаимного сдерживания и противовесов, является воплощением принципа «единства власти», который, в свою очередь, реализуется через институт контроля.

Что касается непосредственно процесса стратегирования, определения рамки, то подходы в государственном процессе почти не отличаются от бизнес-структур. Именно оттуда были привлечены специалисты, которые разработали ключевые вопросы для

определения стратегического планирования (табл.1)

Уровни планирования	Рамка для вопросов
Уровень А	Где хочет быть государство/ведомство через 5, 10, 15 лет (цели, результаты, задачи, целостное видение, отличительные черты)?
Уровень Б	Как государство/ведомство узнает, что она достигнет цели (определение конкретных измеримых метрик, потребности и желания граждан, связанные с систематическим получением обратной связи)?
Уровень В	Где государство/ведомство находится в настоящее время (какие сегодня проблемы и трудности, отличительные преимущества)?
Уровень Г	Как государство/ведомство достигает поставленных целей (полностью и целостно ликвидирует разрыв от уровня В до уровня А)?
Уровень Д	Что изменится в процессном управлении, во внешней среде государства/ведомства после реализации долгосрочной программы стратегического планирования?

Табл.1. Вопросы для начала процесса стратегического планирования.

Следующий вопрос касается времени – краткосрочного или долгосрочного – относительно планов действий. Своевременность реализации планов действий имеет большое значение. Краткосрочные прогнозы несут большую уверенность, чем многолетние, рассчитанные на 5–10 лет в будущее.

Ресурсы для реализации стратегических планов бывают человеческие, финансовые, технологические и другие ресурсы, жизненно важные для компонентов плана действий. Что еще более важно, решающим фактором здесь является увязка бюджетов, которые включают запланированные расходы на персонал, операционные и капитальные расходы, со стратегическими целями. Каждая стратегическая цель и план действий должны быть адекватно заложены в бюджете, иначе успех окажется под вопросом. Нехватка ресурсов является «основной причиной» того, что многие организации не могут выполнить свои стратегические планы.

Измерение производительности чрезвычайно важно для успеха организации. Измерение эффективности планов действий может сказать организации несколько вещей. Они варьируются от показателей или индикаторов результатов до показателей эффективности и результативности.

Наиболее эффективной формой государственного управления стали государственные программы и проекты, направленные на достижение целей развития различных отраслей, сфер экономической деятельности и территорий. В конце XX века проектный подход в государственном управлении различных стран мира переходит из военно-промышленной и космической сфер в сферу социально-экономического развития общества. Многие институты развития, такие как Всемирный банк, ОЭСР, ГООНВР, разработали рекомендации по планированию, мониторингу и оценке реализации государственных и общественных проектов и программ. Также на протяжении последних десяти лет действует интерактивный ресурсный центр оценки, позволяющий

ознакомиться с программами и проектами разных стран, практикой их разработки, мониторинга, и оценки.

Основным инструментом оценки эффективности государственного стратегического планирования являются ключевые показатели эффективности - КПИ.

В целом, использование ключевых показателей эффективности для оценки успеха организации имеет решающее значение не только в частном, но и в государственном секторе. Указанная инициатива по их внедрению оказывает благоприятное влияние на производительность государственных служащих. На примере государственного сектора ключевые показатели эффективности могут использоваться для измерения эффективности не только организации, но и отдельных государственных чиновников. Внедрение КПИ в государственном секторе действительно выгодно государственным чиновникам, особенно в плане повышения качества услуг. Таким образом, можно сказать, что реализация КПИ позволяет государственному сектору оптимизировать потенциал повышения эффективности государственных служащих в предоставлении эффективных услуг.

В системе КПИ проблема рабочей нагрузки рассматривается как одна из основных проблем на пути достижения соответствующих целей КПИ. У многих государственных служащих по всему миру наблюдаются стрессовые заболевания, связанные с работой. Этот уровень стресса возникает на работе, когда от сотрудников требуется достижение цели КПИ. Это происходит потому, что сотрудники чувствуют, что работа не соответствует их знаниям и способностям и создает проблемы для их способности справиться с ситуацией. КПЭ, не соответствующие условиям организации, также будут способствовать созданию стрессовой рабочей среды. Прежде чем разрабатывать реалистичный КПИ, необходимо уделить первоочередное внимание финансовым соображениям, наличию персонала и доступному опыту. Сотрудники будут проводить много времени на работе, если их КПИ не соответствуют состоянию организации. Это приведет к тому, что сотрудники будут вынуждены удовлетворять нужды и требования своих работодателей в ущерб своему здоровью. Ситуация становится более напряженной, когда сотрудники сталкиваются с такими ограничениями, как время и навыки для достижения установленных КПИ.

Приведем общие примеры ключевых показателей эффективности, используемых в правительстве и государственных учреждениях, они включают:

- Оценка удовлетворенности клиентов или граждан
- Стоимость за услугу/программу
- Сроки обработки заявок или запросов
- Время ожидания услуг
- Трафик веб-сайта или колл-центра и показатели разрешения
- Зачисление в программу и уровень участия
- Частота ошибок при предоставлении услуг
- Показатели соблюдения правил
- Текучесть и удовлетворенность сотрудников

- Бюджет и фактические расходы

Существует множество причин, по которым регулярное отслеживание KPI полезно для учреждений государственного сектора. Как органы государственного управления, государственные учреждения должны быть прозрачными в отношении того, как они используют средства налогоплательщиков и обслуживают граждан. Мониторинг и публикация данных о производительности позволяют осуществлять надзор и гарантировать правильное использование средств и эффективное предоставление услуг.

Важным заключительным шагом является корректировка курса, когда ключевые показатели эффективности не достигают целевых показателей, и постоянное установление новых целей после достижения существующих. Недостаточная производительность должна стимулировать разработку планов действий по устранению проблем, а успешные ключевые показатели эффективности иллюстрируют возможность достижения новых высот. Установление амбициозных, но достижимых целей способствует постоянному совершенствованию.

Важно также сказать и о другом аспекте критериев оценки эффективности органов управления. Распространение технологий обработки данных и аналитики произвело революцию в отслеживании ключевых показателей эффективности с помощью автоматизированных систем, специально созданных для этой задачи. Государственные ИТ-руководители (в том числе и в России), осознавая силу ключевых показателей эффективности, внедряют платформы, которые:

- Извлекают данных из нескольких исходных систем;
- Проводят автоматический расчет значений KPI;
- Обеспечивают возможности детального анализа;
- Создавать подробные визуализации и отчеты (дашборды);
- Обеспечивать мониторинг информационной панели в режиме реального времени;
- Предлагать доступ к самообслуживанию всем заинтересованным сторонам;
- Иметь настраиваемые оповещения и уведомления;
- Интегрировать расширенную аналитику, например прогнозирование;
- Разрешать моделирование различных целевых сценариев.

Для определения подходов к формированию системы управления инструментами государственного стратегического планирования в Российской Федерации следует определить и объяснить список основных подобных сущностей. Он включает в себя: национальные проекты, федеральные проекты, региональные проекты, государственные программы, инициативы социально-экономического развития, а также сборку в виде Единого плана по достижению национальных целей развития.

Под **национальными проектами** понимаются комплексные программы, имеющие общенациональную значимость и требующие масштабных вливаний государственных средств. Это самая крупный и масштабный инструмент государственного стратегического планирования в России. Как говорил В.В. Путин, «нацпроекты связаны с целями, для достижения целей введены конкретные ресурсы. Персональная ответственность за неисполнение введена и уже используется, но её можно усилить».

**Федеральный проект** - проект, обеспечивающий достижение общественно значимых результатов, выполнение задач национального проекта и их показателей, а также дополнительных показателей по решению Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, президиума Совета, проектного комитета или куратора.

**Региональный проект** - проект, обеспечивающий достижение показателей и результатов федерального проекта, которые относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Российской Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта Российской Федерации.

**Государственная программа** – документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

В настоящее время в Российской Федерации реализуется более 40 государственных программ. Эти программы содержат не менее 2000 показателей, на достижение которых выделяется порядка 70% федерального бюджета Российской Федерации.

В 2021 году по инициативе М.В. Мишустина Правительство разработало и утвердило 42 инициативы социального-экономического развития России, которые позже стали федеральными проектами. Данные инициативы стали результатом разработки фронтальной стратегии Правительства. Ее разработку вели пять рабочих групп под руководством вице-премьеров:

- А.Р. Белоусова («Новая высокотехнологичная экономика»),
- Т.А. Голиковой («Новый общественный договор»),
- Д.Ю. Григоренко («Клиентоцентричное государство»),
- М.Ш. Хуснуллина («Агрессивное развитие инфраструктуры»),
- Д.Н. Чернышенко («Национальная инновационная система»). [Правительство утвердило перечень инициатив социального-экономического развития до 2030 года // Правительство России URL: <http://government.ru/news/43451/> (дата обращения: 01.06.2024)]

Базовыми принципами фронтальной стратегии стало то, что при формировании инициатив нельзя описывать всю деятельность Правительства по направлению, нужно описывать именно стратегию изменений. Все инициативы при калибровке должны быть рассортированы по следующим категориям:

- Текущая деятельность (RUN),
- Изменения (CHANGE),
- Прорывы (DISRUPT).

Главная задача для Правительства в новом стратегическом планировании – выделить прорывные инициативы, существенно меняющие жизнь к лучшему, служащие драйверами изменений в смежных сферах. Инициативы (проекты) должны иметь

значимый системный эффект, конкретных бенефициаров, понятные и измеряемые результаты и носить межведомственный характер.

Приоритизация проектов при отборе на стратегических сессиях у Председателя Правительства в Координационном центре Правительства проводилась по 2 измерениям: эффекты и ресурсы.

При выставлении оценки учитывалось следующее:

1. значимость проблемы/вызыва для бенефициаров;
2. широта группы бенефициаров;
3. значимость проекта для достижения национальных целей развития;
4. системные эффекты проекта (положительное влияние на другие сферы).

При формировании перечня инициатив учитывались только финансовые ресурсы, необходимые для реализации проекта. Если нужны дополнительные кадровые ресурсы, то при оценке финансовых ресурсов учитывали дополнительные затраты на подготовку/привлечение кадров.

**Финальный перечень из 42 инициатив был утвержден в октябре 2021 года.** Позднее данные инициативы были имплементированы в новые федеральные проекты.

Как мы видим, инструменты государственного стратегического планирования в Российской Федерации довольно разнообразны, при этом схожи. Важно понимать, что достижение ни одной из национальных целей не может быть обеспечено в рамках лишь одной государственной программы и/или федерального проекта.

Именно поэтому для систематизации работы над контролем и мониторинг исполнения всех инструментов Правительство сформировало в 2021 году **Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года.** [«Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» (утв. распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 N 2765-р) (с изм. от 24.12.2021)]

Он представляет собой траектории выхода показателей, характеризующих данные цели, на целевые уровни, а также перечень инструментов и механизмов, направленных на их достижение вне зависимости от принадлежности к государственным программам и национальным, федеральным и региональным проектам.

Внедрение цифровых технологий в стратегическое планирование направлено на создание более ориентированного на граждан подхода, предлагающего эффективные и оперативные услуги. Интеграция цифровых инструментов также привела к инициативам в области электронного правительства, продвигая методы эффективного управления и обеспечивая прозрачность административных процессов.

Цифровая трансформация государственного управления направлена на модернизацию государственных услуг посредством интеграции цифровых технологий. Оно включает в себя цифровое администрирование, которое использует аппаратное обеспечение и цифровые платформы для облегчения взаимодействия между гражданами и администрацией.

Целью является упрощение административных процедур, ускорение операций обработки

и снижение административной нагрузки. Зрелость онлайн-сервисов представляет собой уровень доступности и внедрения цифровых сервисов для администрирования, включая расширенные рекурсии, такие как персонализированные услуги и онлайн-транзакции. Цифровая трансформация может сыграть важную роль в росте и конкурентоспособности предприятий и организаций; стратегически применяя цифровые технологии, предприятия могут создавать новые конкурентные преимущества и улучшать свою способность удовлетворять потребности своих клиентов и адаптироваться к изменениям рынка.

Цифровая трансформация государственного стратегического планирования России является важнейшим вопросом для модернизации и повышения эффективности управления в стране. При этом еще предстоит преодолеть множество проблем, чтобы эта трансформация была полностью эффективной к 2036 году, и эти основные проблемы указывают на Единую платформу «ГосТех» и ЕИП «Национальная система управления данными» (НСУД), которые основаны на защите персональных данных, повышении качества государственных услуг, обучения и повышения квалификации.

Необходимо постоянное и разумное развитие указанных платформ, чтобы добиться успеха в цифровой трансформации и развитии цифровой инфраструктуры посредством значительных инвестиций в строительство сетей для поддержки модернизации государственных услуг. Что касается цифровой трансформации государственного управления России, это серьезная задача для страны, и поэтому новый национальный проект «Экономика данных» ставит перед собой цель обеспечить успех этой трансформации к 2030 году. [В России появится новый нацпроект — «Экономика данных» // Минцифры России URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/45686/> (дата обращения: 01.06.2024)]

Запуск новых национальных проектов и принятие ведомственных программ цифровой трансформации к 2030 году представляют собой более продвинутый и интегрированный индикатор, чем когда-либо прежде, поскольку российские компании активно внедряют новейшие технологии, такие как Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект, дополненная и виртуальная реальность (AR/VR), блокчейн и 5G для повышения их операционной эффективности, цифровизации 100% государственных услуг, подключения 100% социально-значимых организаций к Интернету.

В настоящее время в Российской Федерации реализуется система национальных проектов, которая была сформулирована Президентом России В.В. Путиным в 2018 году и подтвержденная им на торжественной церемонии вступления в должность 7 мая 2024 года. Мы можем выделить следующие основные подходы к развитию проектной деятельности и реализации национальных проектов:

- 1 . Погружение приоритетных проектов в национальные проекты (т.е. национальные проекты крупнее по масштабу приоритетных проектов, начатых в 2006 году);
- 2 . Сохранение структуры управления: Совета при Президенте, Президиума Совета при Президенте, Проектных комитетов и других механизмов, доказавших свою эффективность;
- 3 . Уточнение целевых показателей по годам, гибкий 6-летний план (скользящее планирование, синхронизированное с бюджетом), обеспечивающий декомпозицию и связь всех объектов управления;
4. Упрощение и дебюрократизация. Упрощение регуляторных процедур и использование электронного формата отчетности, развитие системы мониторинга и принятия решений,

управление изменениями;

5 . Включение проектной деятельности в текущую работу министерств, обеспечить персональную ответственность вице-премьеров и министров;

6. Организация обучения основных участников проектной деятельности, формирование бонусного фонда и системы поощрений.

В частности, работа над национальными проектами предполагает создание комплексных планов действий по 13 основным направлениям. На сегодняшний день дана оценка всем федеральным проектам, а наиболее значимые проекты вошли в систему национальных проектов. Методика общественного отбора позволяет оценить и ранжировать проекты, не включенные в систему национальных проектов. Итак, из проектов формируется очередь, которую можно реализовать в будущем.

При этом, важно понимать, что неоднократно политическими лидерами Российской Федерации, в особенности Президентом Российской Федерации В.В. Путиным, неоднократно подчеркивалась роль национальных проектов как основного драйвера развития страны, **главного показателя эффективности всех уровней властей в стране**: федерального, регионального, муниципального. Все цели развития страны (даже те, которые можно посчитать абстрактными и трудноизмеримыми, например, «Развитие гармонично развитой личности») экстраполируются в конкретную категорию: национальные проекты с декомпозицией на федеральные и региональные проекты с перечнем мероприятий и бюджетным обеспечением.

Переходной точкой в данном процессе можно назвать 1 марта 2018 года, когда Президент Российской Федерации В.В. Путин огласил Послание Федеральному собранию и обозначил цели национального развития на ближайшие 6 и 12 лет, которые поручил погрузить в национальные проекты (инструменты государственного стратегического планирования). По сути, вне национальных проектов деятельность публичной власти в России находится не может – вся мобилизация ресурсов государства должна быть сосредоточена именно на их реализации. [Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 «Послание Президента Федеральному Собранию»]

Органы государственной власти на всех уровнях реализовали поручение Президента по формированию новых национальных проектов в феврале 2019 года, когда были утверждены паспорта всех новых национальных проектов, их, напомним, тринадцать.

Предлагаем рассмотреть особенности реализации национального проекта «Экология» в Российской Федерации в период с 2019 по 2024 год. Его куратором являлась **В.В. Абрамченко** в должности заместителя Председателя Правительства, руководителем – **А.А. Козлов** как Министр природных ресурсов и экологии, администратором – **К.А. Цыганов** в должности заместителя Министра природных ресурсов и экологии. [Опубликован паспорт национального проекта «Экология» // Правительство России URL: <http://government.ru/info/35569/> (дата обращения: 01.06.2024)] Стоит уточнить, что в новых национальных проектах с 2024 года данная система иерархичности будет видоизменена, но об этом позднее.

Если говорить о функциональной структуре, то национальный проект включает в себя **10 федеральных проектов, 36 показателей, 7 задач и 133 результата** (из них **10** отмечены параметром «**общественно значимый результат**»). Национальный проект реализуется в **86** субъектах России: не участвуют в его реализации на региональном уровне Херсонская и Запорожская области, Луганская и Донецкая народные

республики. При этом, отдельно в системе государственного стратегического планирования России выделяют **город Байконур**, именно поэтому суммарное число, из которых считается реализация федеральных проектов на региональном уровне, составляет **90**.

На реализацию его ключевых целей, например уборку городских свалок восстановление лесов, очистку озер Байкал и Телецкое и др., выделено **2 508, 9** млрд руб. с 2019 по 2024 годы. По уровню необходимых затрат из федерального бюджета он занимает **4 место** (рейтинг национальных проектов по объему финансового обеспечения приведен в таблице 2).

Наименование национального проекта	Количество федеральных проектов, ед.	Объем финансового обеспечения на 2019-2024 г., млрд руб.
<b>ВСЕГО</b>	<b>90</b>	<b>24 819,94</b>
Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	9	5 074,69
«Демография»	5	4 376,19
«Безопасные качественные дороги»	6	3 888,77
«Экология»	10	2 508,90
«Здравоохранение»	9	1 880,38
«Образование»	7	1 376,31
«Жилье и городская среда»	5	1 256,97
«Цифровая экономика Российской Федерации»	9	883,82
«Наука и университеты»	5	810,56
«Туризм и индустрия гостеприимства»	3	756,28
«Международная кооперация и экспорт»	3	663,47
«Развитие техники, технологий и научных исследований в области использования атомной энергии в Российской Федерации на период до 2024 года»	5	590,11
«Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»	4	434,29
«Культура»	3	233,46
«Беспилотные авиационные системы»	5	54,37
«Производительность труда»	2	31,37

Табл.2. Рейтинг национальных проектов по объему финансового обеспечения на 2019-2024 г., необходимого на их реализацию.

В соответствии с данными Федерального казначейства России на июнь 2024 года средний уровень достижения НП «Экология» составляет 98,56%. Оно декомпозируется

на две категории: показатели (достижение - 90,9%) и мероприятия (достижение - 92,3%). Фактическое кассовое исполнение – 32,75%, вместо планируемых 34,56%.

В рамках национального проекта «Экология» стартовала программа модернизации очистных сооружений на реке Волга, высажено более 7000 гектаров леса в Республике Саха-Якутия, в школах России проводятся уроки по энергосбережению и бережному отношению к природным ресурсам страны. Также, одним из направлений проекта стала так называемая «Генеральная уборка»: утилизация большого промышленного мусора, военных отходов, берегов морей и рек, утонувших/севших на мель кораблей, заброшенных промышленных предприятий. Строительство очистных сооружений, мелиорация, восстановление биоразнообразия – основные результаты реализации проекта.

В целом, можно признать **формальное выполнение национального проекта «Экология» успешным**, но это не может считаться однозначным маркером достижения стратегической цели улучшения окружающей среды в Российской Федерации. Этот вывод можно сделать по нескольким причинам:

1. 1 июля 2020 года срок реализации проекта (соответственно, и достижения всех его целевых показателей) был сдвинут на 2030 год. Сделано это было в том числе из-за пандемии новой коронавирусной инфекции Президентом Российской Федерации В.В. Путиным.

2. Некорректное определение контрольных точек, мероприятий/результатов и показателей федеральных проектов, входящих в состав национального проекта. Например, в 2019-2021 году показатель по количеству городов с высоким и очень высоким уровнем загрязнения включал в себя 4 города (Омск, Череповец, Медногорск, Липецк), в которых уровень загрязнения воздуха уже на 2019 год был на низком уровне.

3. Частый перенос сроков реализации контрольных точек. Важно отметить, что подобная ситуация характерна для всех федеральных проектов, реализуемых в Российской Федерации.

4. 100% значений показателей национального проекта были пересмотрены в течение 3 лет после его запуска.

5. Несогласованность целей и целевых показателей внутри национального проекта между его составными частями.

Немаловажным маркером успешности реализации национального проекта является его удовлетворенность гражданами. Согласно поручению Председателя Правительства Российской Федерации М.В. Мишустина по каждому из национальных проектов ведется регулярный сбор обратной связи от граждан через опросы АНО «Национальные приоритеты» и Федеральной службы охраны Российской Федерации. Опросы измеряют две категории: осведомленность о реализации проектов и удовлетворенность их реализацией.

Согласно последним данным от мая 2024 года, общая осведомленность граждан о национальных проектах составляет 70,6%, а удовлетворенность – 35,2%. Если говорить о национальном проекте «Экология», то осведомленность составляет 44,3%, а удовлетворенность – 31% (7 место из 14). Такой контраст между результатами опросов в разрезе осведомленности и удовлетворенности вызывает исследовательский интерес.

По нашему мнению, в демократических государствах именно граждане – основные

бенефициары инструментов государственного стратегического планирования – должны оценивать эффективность реализации проектов. Неизбежным является процесс декомпозиции целей на контрольные точки органами не политического управления, а, бюрократическим аппаратом. Однако в данном процессе должны принимать участие рядовые граждане и широкое экспертное сообщество, которое может сформировать запрос к органам власти на реализацию действительно приоритетных мероприятий для достижения целей национального развития.

Важнейшим свойством Системы управления национальными проектами России является ее динамичность. Для этого будет регулярно использоваться мониторинг и в случае отклонения или невыполнения плановых показателей некоторые проекты могут быть исключены из системы национальных проектов.

Сбор в единую систему оценки и мониторинга большого количества различных проектов (федеральных, региональных, ведомственных), стоящих в очереди на вступление в систему национальных проектов, позволяет запустить в действие правило дефицитного ресурса, который используется более эффективно при меньшем ресурсе. Средства федерального бюджета выступают в качестве дефицитного ресурса. Это полная противоположность принципу «расходовать во что бы то ни стало», когда выделяется гарантированный объем федерального финансирования, который необходимо израсходовать полностью, иначе финансирование будет сокращено.

Методологическим центром обеспечения проектной деятельности в Российской Федерации является Минэкономразвития России. Например, им подготовлены и направлены заместителям Председателя Правительства на реализацию методические рекомендации по разработке национальных проектов на 2025-2030 годы, в том числе разъяснения основных этапов разработки указанных проектов, ролей и функций органов управления, описания особенностей формирования параметров национальных и федеральных проектов для обеспечения подготовки к стратегическим сессиям Правительства Российской Федерации по каждому из национальных проектов и последующей разработки паспортов национальных и федеральных проектов.

Проектный офис по национальному проекту обеспечивает всю организационную работу по национальному проекту и федеральным проектам, в том числе по разработке паспорта национального проекта и паспортов федеральных проектов, входящих в его состав.

Участниками национального (федерального) проекта являются все федеральные, региональные органы государственной власти и иные органы и организации, осуществляющие непосредственную реализацию мероприятий федеральных проектов, входящих в состав национального проекта.

**Цель национального проекта** должна отображать итог реализации всего проекта, определять направление и краткую суть всей деятельности по проекту. Формулировка цели должна быть взаимоувязана с национальными целями развития Российской Федерации и/или их показателями и отражать вклад (роль) конкретного национального проекта в достижение национальных целей развития Российской Федерации и их показателей. Не допускается определение нескольких целей национального проекта. Для каждого национального проекта определяются верхнеуровневые показатели, характеризующие цель нацпроекта.

В политическом контексте важно отдельно рассмотреть такой инструмент как ОЗР – общественно-значимый результат. Он был разработан как концепт в 2020 году помощником Президента Российской Федерации М.С. Орешкиным и Первым заместителем

Председателя Правительства Российской Федерации А.Р. Белоусовым. Именно их было решено отобрать из всего перечня результатов национальных проектов для их активного продвижения в российском обществе в качестве электоральных достижений правительства.

ОЗР должны представлять собой конкретные изменения социально-экономических характеристик жизнедеятельности целевой аудитории. Именно они активно пропагандируются как результаты работы власти через наружную, ТВ-рекламу, в речах политиков, в эфирах новостей.

Описание конкретных изменений подразумевает указание:

- 1 . целевой аудитории (какое количество граждан или представителей бизнес-сообщества ощутит положительный эффект/изменения от результатов национального проекта);
- 2 . срока достижения эффекта (к какому году будет достигнут общественно значимый результат).

Планирование мероприятий федерального проекта осуществляется в порядке, установленном действующими нормативными правовыми актами и методическими документами в сфере организации проектной деятельности, с учетом следующих особенностей:

- мероприятия должны иметь высокую экономическую эффективность и общественную значимость и быть направлены на достижение верхнеуровневых показателей национального проекта, верхнеуровневых показателей федерального проекта, показателей ОЗР;
- оценку общественной значимости мероприятия рекомендуется проводить с учетом экспертного мнения и общественных опросов (для проведения данной оценки может быть использована цифровая платформа Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации и опросы, проводимые АНО «Национальные приоритеты»);

Начиная с 2024 года, в Российской Федерации, в силу беспрецедентного санкционного давления, появился новый формат государственного стратегического планирования - **национальные проекты по обеспечению технологического лидерства**. Они могут быть направлены на создание высокотехнологичной продукции, имеющей системное значение для функционирования экономики, решения социально-экономических задач, обеспечения обороны и безопасности государства, либо на формирование новых рынков технологий (последние определены распоряжениями Правительства Российской Федерации).

Оценка реализации всех инструментов государственного стратегического планирования в Российской Федерации происходит в соответствии с методическими документами, утверждаемыми федеральными органами исполнительной власти.

Предварительный этап мониторинга национального проекта «Экология» предусматривает анализ следующих данных, отражающих первоначальное распределение средств, выделенных в рамках проекта.

На весь период реализации проектов, запланированных в рамках национального проекта, предусмотрены ассигнования ведомствам на общую сумму 23, 8 млрд руб. и

трансферты регионам на сумму 54 млрд руб., что доводит общий бюджет проектов до 77,8 млрд руб. В пересчете на соответствующие доли 30% составляют ассигнования ведомствам, а остальные 70% — трансферты регионам, что говорит о региональном приоритете в реализации проекта.

Из федеральных средств основную долю в размере 16 млрд руб. планировалось направить на проект «Чистая страна». Меньше всего средств предусмотрено на реализацию федерального проекта «Экомониторинг» — всего 0,14 млрд руб. Анализ основан на официальных данных по состоянию на июнь 2024 года, подробные данные приведены в таблице 3.

Федеральный проект, входящий в состав НП «Экология»	План, млрд ₽	Доведено до ГРБС		Приняты бюджетные обязательства		Кассовое исполнение	
		млрд ₽	%	млрд ₽	%	млрд ₽	%
Чистая страна	16,07	16,07	100,00	14,63	91,07	4,33	26,96
Система обращения с ТКО	15,13	11,17	73,86	11,17	73,86	5,02	33,17
Безопасное обращение с отходами I-II классов	5,05	5,05	100,00	5,62	111,11	0,00	0,00
Чистый воздух	4,04	4,04	100,00	4,04	100,00	2,31	57,11
Оздоровление Волги	18,87	18,87	100,00	18,84	99,81	7,94	42,08
Сохранение озера Байкал	8,61	8,61	100,00	7,83	90,96	0,76	8,84
Уникальные водные объекты	2,69	2,69	100,00	2,67	99,10	0,90	33,28
Биологическое разнообразие и экотуризм	1,11	1,11	100,00	0,96	86,62	0,59	53,50
Сохранение лесов	6,16	6,16	100,00	6,16	100,00	3,66	59,45
Экомониторинг	0,14	0,14	100,00	0,14	100,00	0,00	0,00

Табл.3. Этапы финансирования национального проекта «Экология» (по состоянию на июнь 2024 года)

Первичный сбор данных от федеральных и региональных органов исполнительной власти, государственных корпораций, некоммерческих организаций в части контрольных точек и кассового исполнения возложена на Федеральное казначейство. Для оперативного мониторинга Казначейство разворачивает информационные панели. Одним из самых часто используемых средств мониторинга является АРМ «Аналитика национальных проектов» или «Сиреневый туман».

Система позволяет в режиме реального времени проводить оперативный мониторинг реализации всех национальных проектов в разрезе по показателям, мероприятиям, контрольным точкам на федеральном и региональном уровнях. В АРМ «Аналитика

национальных проектов» предусмотрена интеграция с ГИИС «Электронный бюджет», поэтому в одном окне можно также наблюдать за исполнением финансирования нацпроектов. На всех страницах системы доступна выгрузка в форматах .xlsx, .pdf, .docx для любого удобного формата работы с данными. Под каждым из виджетов пользователь имеет возможность оставить комментарий о возможном инциденте, если есть вероятность некорректного представления информации – сотрудники Федерального казначейства обязаны в течение одного рабочего дня рассмотреть обращение.

Роль «think tank» в мониторинге реализации национальных проектов Российской Федерации принадлежит Аналитическому центру при Правительстве Российской Федерации. Именно в центре с помощью цифровых инструментов мониторинга (аналитические дашборды и расширенные информационные системы) и аналоговых продуктов (печатные брошюры в различных разрезах).

Также, одним из инструментов мониторинга является выделение т.н. «Ключевых результатов» — 410 особо значимых для граждан и общества параметров национальных проектов, государственных программ и инициатив социально-экономического развития, требующих повышенного контроля исполнения. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, начиная с 2023 года, регулярно ведет их мониторинг в разрезе вице-премьеров. В уникальных брошюрах для каждого вице-премьера формируется рейтинг по уровню достижения ключевых результатов, а также рейтинг федеральных органов исполнительной власти и организаций, отвечающих за реализацию КР. Например, по информации Аналитического центра, в 2023 году:

- Скорректировано 106 ключевых результатов;
- Улучшены плановые значения у 65 КР (15,9 %), в том числе 51 КР госпрограмм, 10 КР нацпроектов, 4 КР страт.инициатив;
- Ухудшены плановые значения у 41 КР (10 %), в том числе 28 КР госпрограмм, 4 КР нацпроектов, 9 страт.инициатив;
- В 2024 году количество КР, по которым отсутствуют помесячные плановые значения, увеличилось на 79 ед., что ухудшает возможность оперативного мониторинга ключевых результатов. Это связано с тем, что ежемесячные плановые значения КР на 2024 год еще не утверждены.

Аналогичным образом необходимо изучить и проанализировать исходные данные по контрактному финансированию.

Текущий мониторинг национальных проектов в России может предусматривать сбор, обработку и анализ данных об общих объемах финансирования, выделяемого из федерального бюджета на реализацию проектов, о формах использования средств федерального бюджета, об органах и организациях, осуществляющих реализацию проектов. хранить и получать эти средства, а также о целях, на которые будут использованы выделенные средства.

Система мониторинга реализации национальных проектов позволяет:

- повысить прозрачность распределения и расходования средств, выделенных из федерального бюджета;
- своевременно реагировать и, по возможности, предотвращать ситуации, связанные с отставанием от графика проекта, нецелевым использованием выделенных средств,

снижением значений показателей проекта по сравнению с целевыми значениями;

- осуществлять непрерывный сбор и хранение данных, связанных с проектом, с помощью сквозных технологий.

Использование ИИ в качестве расширенной системы поддержки принятия решений для таких задач имеет огромные преимущества для генерации гибридных знаний, сочетающих сложные аналитические корреляционные опции и контекстный интеллект человека. Напряженность возникает между теми, кто стремится внедрить ИИ для получения новых вкладов в принятие общественных решений, и теми, кто стремится к эффективности.

Актуальным пунктом является то, что в условиях ограниченного федерального бюджета внедрение ИИ для достижения эффективности и экономии средств может показаться обязательным. Неизвестный риск потери контроля над алгоритмами самообучения, управляющими взаимодействием между машинами и критическими общественными ресурсами, должен быть сбалансирован с очевидным преимуществом с точки зрения масштабируемости задач и затрат.

В контексте изучения процесса мониторинга эффективности реализации инструментов государственного стратегического планирования мы можем сказать, что его можно использовать уже сейчас в качестве «второго мнения» об удовлетворенности населения реализацией национальных проектов благодаря технологии **нейронного анализа социальных сетей и порталов в сети «Интернет»**, где обсуждаются общественно-политические и социальные темы. Реализовать это можно благодаря «парсингу» - непрерывному семантическому поиску в определенном сегменте сети «Интернет» по заданным параметрам. Сводные обезличенные результаты о мнении граждан по конкретному мероприятию (комплексу мероприятий) вместе с показателями его реализации могут показать экстремумы, на которые лицам, принимающим решения, следует обратить внимание при признании проекта успешным.

Что касается России, то мы считаем, что **уже сейчас на текущих информационных платформах в Российской Федерации** (ГАС «Управление» и ГИИС «Электронный бюджет») **можно применить технологии моделирования с использованием искусственного интеллекта** по следующим параметрам:

- риск недостижения показателя в текущем и/или прогнозном периоде;
- риск срыва достижения контрольной точки в текущем и/или прогнозном периоде;
- риск отличного от 100% кассового исполнения мероприятий в текущем и/или прогнозном периоде;

Финальное утверждение прогнозов, по крайней мере на этапе внедрения, должно осуществляться компетентными специалистами. В процессе машинного обучения и уменьшения количества ошибок, нейронная сеть может постепенно самостоятельно делать выводы.

Ключевые показатели эффективности дают государственным учреждениям возможность активно решать проблемы, оптимизировать эффективность, эффективно распределять ресурсы и совершенствовать стратегическое планирование, используя точные данные, а не догадки. Поскольку правительства на всех уровнях модернизируют свою деятельность, интеграция аналитики KPI закладывает основу данных, которая способствует трансформации в будущем.

Мониторинг реализации национальных проектов в России показывает диспропорцию между осведомленностью граждан о национальных проектах и удовлетворенностью их реализацией. Такой контраст между результатами опросов в разрезе осведомленности и удовлетворенности вызывает исследовательский интерес.

В процессе мониторинга достижения стратегических целей России есть возможности для внедрения искусственного интеллекта, например:

1 . технологии моделирования с использованием искусственного интеллекта по следующим параметрам:

а. риск недостижения показателя в текущем и/или прогнозном периоде;

б. риск срыва достижения контрольной точки в текущем и/или прогнозном периоде;

с . риск отличного от 100% кассового исполнения мероприятий в текущем и/или прогнозном периоде;

2 . удовлетворенность населения реализацией национальных проектов благодаря технологии нейронного анализа социальных сетей и порталов в сети «Интернет».

При этом, мы считаем, что финальное утверждение решений/заключений/прогнозов, выполненных с помощью искусственного интеллекта, по крайней мере на этапе внедрения, должно осуществляться компетентными специалистами. В процессе машинного обучения и уменьшения количества ошибок, нейронная сеть может постепенно самостоятельно делать выводы.

## **Библиография**

1. Бартоломью О. Этическое лидерство и эффективное управление: Система государственного управления. *Sciencia Scripts*, 2023. С. 312.
2. Белоусов Ю.В., Тимофеева О.И. Методология определения цифровой экономики // Мир новой экономики. 2019. №4. С. 79-89.
3. Воронова Е.И. Становление системы гибкого проектного управления: предпосылки ГОСАГИЛЕ в России // Инновации и инвестиции. 2023. №8. С. 123.
4. Горбунова О.А. Харизма как ведущий аспект личности руководителя // Формула менеджмента. 2019. № 2. С. 5-12.
5. Гридина О.М. Система управления региональными проектами // Экономика и социум. 2021. №1-2 (80). С. 930.
6. Иващенко А.В, Корчвой С.В., Сюсин И.А., Буанова Ю.В., Чуваков В.В. Автоматизированная система мониторинга проектов цифровой экономики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. №3. С. 94-98.
7. Карен М.К., Гамид А.К. Понятие и сущность государственного контроля в системе государственного управления // Закон и право. 2022. №1. С. 69-71.
8. Коданева С.И. Перспективы и риски внедрения искусственного интеллекта в государственном управлении // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 4, Государство и право: Реферативный журнал. 2021. №1. С. 134.
9. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
10. Кузнецов Н.В., Першина Т.А. Проектный подход как инструмент реализации национальных проектов в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. №4. С. 718-720.
11. Ли Я. Нормативно-правовое регулирование генеративного искусственного интеллекта в Великобритании, США, Европейском союзе и Китае // Право. Журнал

Высшей школы экономики. 2023. №3. С. 245-246.

12. Маршова Т.Н., Кириченко И.А. О критериях качества государственных проектов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. №4. С. 62.

13. Пушкарёва Н.А. Государственное и публичное управление: ароморфоз понятий // Гос. управление. 2020. № 17. С. 59-70.

14. Рахметова Р.С. К вопросу о роли взаимодействия органов государственной власти и гражданского общества // Экономика и социум. 2022. №12-1 (103). С. 848.

15. Саморуков А.А. Цифровая трансформация государственного управления // Вестник ПАГС. 2022. №1. С. 4-6.

16. Сафонов А.А. К вопросу о применении искусственного интеллекта сотрудниками правоохранительных органов в целях раскрытия и расследования преступлений // Вестник Московского университета МВД России. 2023. №3. С. 173-175.

17. Седова М.Л. Финансирование национальных проектов // Экономика. Налоги. Право. 2020. №3. С. 18.

18. Скоробогацкий В.В. Цифровая трансформация государственного управления: институциональные пределы возможного // Антиномии. 2023. №1. С. 90-106.

19. Смирнова А.А. К вопросу о понятии конституционного контроля в Российской Федерации // Science Time. 2020. С. 28-29.

20. Чмут Г.А. Цифровая трансформация государственного управления на современном этапе // Вестник ГУУ. 2022. №12. С. 30-36.

## **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом рецензируемого исследования выступают показатели эффективности инструментов государственного стратегического планирования. В качестве кейса для исследования выбрана Российская Федерация начала XXI в. Автор справедливо связывает высокую актуальность своего исследования с ключевыми функциями государственного стратегического планирования, с его способностью не только обеспечивать благоприятные условия для развития страны и повышение качества жизни граждан, но и наиболее оптимально использовать ресурсы, создавать благоприятные инвестиционный климат и инновационную среду и укреплять социальную стабильность. К сожалению, автор полностью проигнорировал свою обязанность раскрыть и аргументировать теоретико-методологические основания собственного исследования. Однако из контекста можно понять, что в процессе исследования использовались нормативно-институциональный (при анализе конкретных институциональных норм обеспечения государственного стратегического планирования), исторический (при изучении того, как эти нормы менялись во времени) и критический концептуальный анализ (при исследовании особенностей концептуализации планирования в государственном управлении). Вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, обладающие признаками научной новизны. Прежде всего, следует отметить собственно систематизацию ключевых критерии эффективности, используемых в государственном стратегическом планировании России, а также оценку их адекватности. Кроме того, научный интерес представляет применение указанных критериев при анализе эффективности национальных проектов, реализовывавшихся в России с 2019 г. по настоящее время. Наконец, достаточно интересен авторский анализ такого критерия оценки, как ОЗР (общественно-значимый результат). В структурном плане рецензируемая статья, несмотря на отсутствие

рубрикации, также не вызывает существенных нареканий: её логика последовательна и отражает основные аспекты проведённого исследования. Условно в тексте можно выделить следующие разделы: - вводная часть, формулируется научная задача, решению которой посвящено исследование и аргументируется её актуальность; - концептуальная часть, где раскрываются основные подходы к решению поставленной задачи и особенности её концептуализации в истории социальных наук, а также вводятся основные понятия; - аналитическая, где исследуются основные критерии эффективности инструментов эффективности, используемых в государственном стратегическом планировании России; - практическая, где выявленные критерии применяются в оценке эффективности национальных проектов РФ; - заключительная, где резюмируются итоги проведённого исследования, делаются выводы и намечаются перспективы дальнейших исследований. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается некоторое количество стилистических (например, ошибочное употребление некоторых слов: «определенный процесс создания и предварение [претворение? – рец.] в реальную практику различных программ»; и др.) и грамматических (например, несогласованные предложения «Основным инструментом оценки эффективности государственного стратегического планирования является...»; и др.) погрешностей, но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 20 наименований и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Хотя и могла бы быть существенно усиlena за счёт включения источников на иностранных языках. Тем более, что упоминания зарубежных авторов (Г. Минцберга и Дж. Горовица) в тексте имеют место, а ссылки на их работы отсутствуют. Апелляция к оппонентам имеет место при концептуализации проблемы критериев эффективности государственного стратегического планирования. К достоинствам статьи можно также отнести достаточно обширный эмпирический материал, привлечённый для анализа.

**ОБЩИЙ ВЫВОД:** предложенную к рецензированию статью можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для политологов, социологов, менеджеров, специалистов в области государственного управления, а также для студентов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Политика и Общество». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.