

УДК 338.28

*А.И. Кучеренко*

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва,  
email: Kucherenko.AI@rea.ru

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В КОНТЕКСТЕ ДОСТИЖЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА**

**Ключевые слова:** технологическое лидерство, технологический суверенитет, технологическое развитие, национальные проекты, пирамида достижения технологического лидерства, дерево целей, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

В статье рассматривается механизм достижения технологического лидерства, как национальной цели развития с использованием основного инструментария – национальных проектов. Анализ существующих методик оценки эффективности выполнения национальных проектов позволил сделать вывод о том, что за рамками рассмотрения остаются социальные, нефинансовые аспекты их осуществления. Кроме этого, достаточно трудно оценить проекты на перспективу. Предложенный метод оценки эффективности проектов, базирующийся на использовании сбалансированной системы показателей и дополненный набором ключевых показателей позволяет отслеживать трансформацию стратегических целей развития в показатели оперативного управления национальными проектами, и наоборот, отслеживается движение на пути к достижению стратегических целей методом оценки эффективности проектов.

*A.I. Kucherenko*

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Kucherenko.AI@rea.ru

## **CONCEPTUAL ASPECTS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF NATIONAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF ACHIEVING TECHNOLOGICAL LEADERSHIP**

**Keywords:** technological leadership, technological sovereignty, technological development, national projects, technological leadership pyramid, goal tree, balanced scorecard, key performance indicators.

The article examines the mechanism of achieving technological leadership as a national development goal using the main toolkit – national projects. An analysis of existing methods for evaluating the effectiveness of national projects has led to the conclusion that social and non-financial aspects of their implementation remain outside the scope of consideration. In addition, it is quite difficult to evaluate projects for the future. The proposed method for evaluating the effectiveness of projects, based on the use of a balanced scorecard and complemented by a set of key indicators, allows tracking the transformation of strategic development goals into indicators for the operational management of national projects, and vice versa, tracking progress towards achieving strategic goals by evaluating the effectiveness of projects.

Современная действительность характеризуется быстрой сменой технологий производства, широким использованием искусственного интеллекта в различных областях деятельности, резкими изменениями геополитической ситуации. В данном контексте достижение технологического лидерства, основой которого является формирование технологического суверенитета, следует рассматривать как основной компонент системы национальной безопасности и конкурентоспособности страны, который позволяет обеспечить контроль

государства над собственными технологиями и обрести независимость от импортных.

Важнейшим инструментом реализации основной цели являются национальные проекты, направленные на достижение технологического лидерства.

В свете вышеизложенного возникает необходимость в дальнейшем совершенствовании методов оценки эффективности применения инструментов, направленных на решение по достижению одной из основных национальных целей развития страны [1].

Таким образом, поиск способов оптимизации оценки эффективности осуществления национальных проектов как с теоретической, так и с практической точки зрения является вполне обоснованным и актуальным.

Хотя вопросы оценки уровней достижения национальных целей и национальных проектов в практической плоскости находят свое отражение в ряде методических материалов [2,3] за рамками рассмотрения остается целый спектр аспектов, не позволяющих комплексно и всесторонне оценить эффективность осуществления национальных проектов, как инструмента достижения национальной цели. Практика показывает, что недооценка социальных, нефинансовых аспектов осуществления национальных проектов односторонне интерпретирует уровень достижения как отдельных национальных проектов, так и снижает синергический эффект вклада национальных проектов в повышение уровня достижения национальных целей развития в целом. Кроме этого, существующая практика оценки не позволяет оценить проекты на перспективу, что существенно снижает актуальность полученных результатов.

### **Цель исследования**

Целью исследования вопросов оценки эффективности осуществления национальных проектов является разработка концептуальных подходов к возможности использования механизма комплексного сбалансированного подхода к оценке эффективности различных аспектов осуществления национальных проектов.

### **Материал, подходы и методы исследования**

Предлагаемый подход, по своей сути, ориентирован на сочетание качественного и количественного анализа с учетом использования опережающих показателей, что позволяет наиболее объективно представить общую картину и дать взвешенную оценку эффективности осуществления национальных проектов, в том числе и на перспективу в контексте достижения технологического лидерства.

Вопросы реализации национальных проектов и оценки отдельных аспектов их эффективности относительно широко представлены в работах Аверина А.Н., Лапо В.Ф., Раевского С.В., Ильина В.А., Борисова С.А. и других авторов [4-9]. Однако в них отсутствует агрегированный взгляд на проблему, позволяющий в целом охарактеризовать все элементы сбалансированной системы показателей в контексте оценки эффективности национальных проектов.

Развитие современной экономики характеризуется высоким уровнем волатильности и неопределенности, что в свою очередь требует учета этих факторов при проведении оценки эффективности осуществления национальных проектов и их влияния на достижение технологического лидерства.

Но прежде, чем перейти к концептуальным аспектам оценки эффективности осуществления национальных проектов следует установить горизонтально интегрированную иерархию и логику достижения технологического лидерства, как превосходства технологий и (или) продукции по основным параметрам (функциональным, техническим, стоимостным) над зарубежными аналогами. [10]. Для визуализации уровней и условий реализации основной цели построим пирамиду достижения технологического лидерства (рис. 1).

Пирамида достижения технологического лидерства позволяет достаточно четко определить, что основой достижения главной цели является технологическое развитие. Саму категорию технологического развития будем определять как комплекс мер по разработке и внедрению новых технологий для обеспечения способности страны эффективно отвечать на различные вызовы. Технологическое развитие направлено на достижение технологического суверенитета, как третьей ступени пирамиды. Но для этого предварительно следует выделить технологические приоритеты – группы технологий, определенных в качестве первоочередных для разработки и внедрения.

Далее на основе выделенных приоритетов появляется возможность сформировать технологический суве-

ренитет [10], как наличие в стране (под национальным контролем) критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы.

И только при формировании технологического суверенитета достижение технологического лидерства становится реально возможным.

Для определения места и роли национальных проектов в достижении цели национального развития «Технологическое лидерство» предлагается использовать метод декомпозиции цели и построить дерево целей по достижению технологического лидерства (рис. 2).

Этот метод позволяет составить логичный и последовательный план достижения главной цели, разделив цель на составляющие ее подцели более низкого уровня и выбрав наиболее эффективные инструменты для решения поставленных задач. При этом все элементы должны располагаться в логической последовательности с соблюдением структурных связей и зависимостей. Предварительно следует подчеркнуть, что данная декомпозиция была осуществлена автором на основе анализа существующих нормативных документов [11].

На самом верхнем первом уровне дерева располагается основная цель – «Достижение технологического лидерства». Далее на втором уровне основная цель методом декомпозиции разбивается на две подцели – «Выбор технологических приоритетов» и на их основе – «Формирование технологического суверенитета». Достижение целей второго уровня является обязательным условием успешного достижения основной цели. На третьем иерархическом уровне располагаются инструменты достижения целей второго уровня. Основой данного инструментария являются национальные проекты, реализация которых позволит достигнуть целей второго уровня. На четвертом уровне дерева целей по каждому национальному проекту представлены основные цели-показатели его до-

стижения. К примеру, по такому национальному проекту «Обеспечение продовольственной безопасности» основными целями являются: развитие генетики и селекции; развитие ветеринарии; развитие производства пищевых и кормовых добавок; научное и кадровое обеспечение. Анализ существующего механизма использования национальных проектов в качестве инструментов достижения цели технологического развития позволяет сделать вывод, что сами национальные проекты и их основные показатели нацелены в первую очередь на достижения технологических и технических параметров без учета социальных и иных аспектов развития, что заранее снижает эффективность их использования. Логика такого подхода вполне объясняется первоочередными задачами, стоящими перед экономикой страны на современном этапе. С учетом данного положения дел далее предпринята попытка разработать механизм комплексной оценки эффективности национальных проектов в качестве инструментария, используемого для достижения цели технологического лидерства. Данный подход позволит оценить эффективность реализации национальных проектов с различных сторон и оценить их влияние как на достижение основной цели, так и на возможности и перспективы развития данного направления.

В основе предлагаемого подхода к оценке эффективности осуществления национальных проектов предлагается использовать систему сбалансированных показателей (ССП), что будет способствовать формированию целевых ориентиров стратегического развития, трансформации стратегических целей в показатели оперативного управления, мониторингу реализации национальных проектов на пути к достижению стратегических целей [12,13].

Модель СПП для оценки эффективности нацпроектов строится на основе трансформации универсальной схемы построения стандартной модели СПП (рис. 3) в принципиальную схему построения стратегических карт СПП для оценки эффективности осуществления национальных проектов (рис. 4).



Рис. 1. Пирамида достижения технологического лидерства

Источники: составлено автором.

Методологическим отличием в построении стратегических карт ССП для оценки эффективности осуществления национальных проектов является расстановка национальных проектов в соответствии с их местоположением с учетом временных и функциональных особенностей определения их эффективности в разрезе стратегических карт ССП.

В левой части карты, отвечающей за прошлое проекта, располагается финансовый элемент, который может быть охарактеризован посредством бюджетной эффективности реализуемых мероприятий. Бюджетная эффективность характеризуется такими показателями как полнота выделения средств (в сравнении с запланированным), степень нецелевого использования денежных средств, достаточность выделенных денежных средств для проведения запланированных мероприятий и достижения утвержденных значений целевых индикаторов, характеризующие бюджетную эффективность нацпроектов. В качестве основного показателя бюджетной эффективности принимается бюджетный эффект

за определенный период времени, который выражается в увеличении бюджетных доходов и (или) снижении бюджетных расходов в результате реализации.

В серединной части карты, отвечающей за настоящее проекта, располагаются такие элементы как потребители и регулирование. Потребителями результатов проекта является государство в лице его населения. В качестве оценки для данного элемента может выступать социальная эффективность проекта. Социальная эффективность проекта выражается через положительные последствия осуществления нацпроектов для общества в целом, которые выражаются в создании новых рабочих мест, повышении уровня квалификации, экономическом развитии территории, получении населением различных материальных преимуществ.

Также за настоящее проекта отвечает элемент – регулирование. На процессы осуществления национальных проектов серьезное влияние оказывают регулирующие воздействия различного характера.

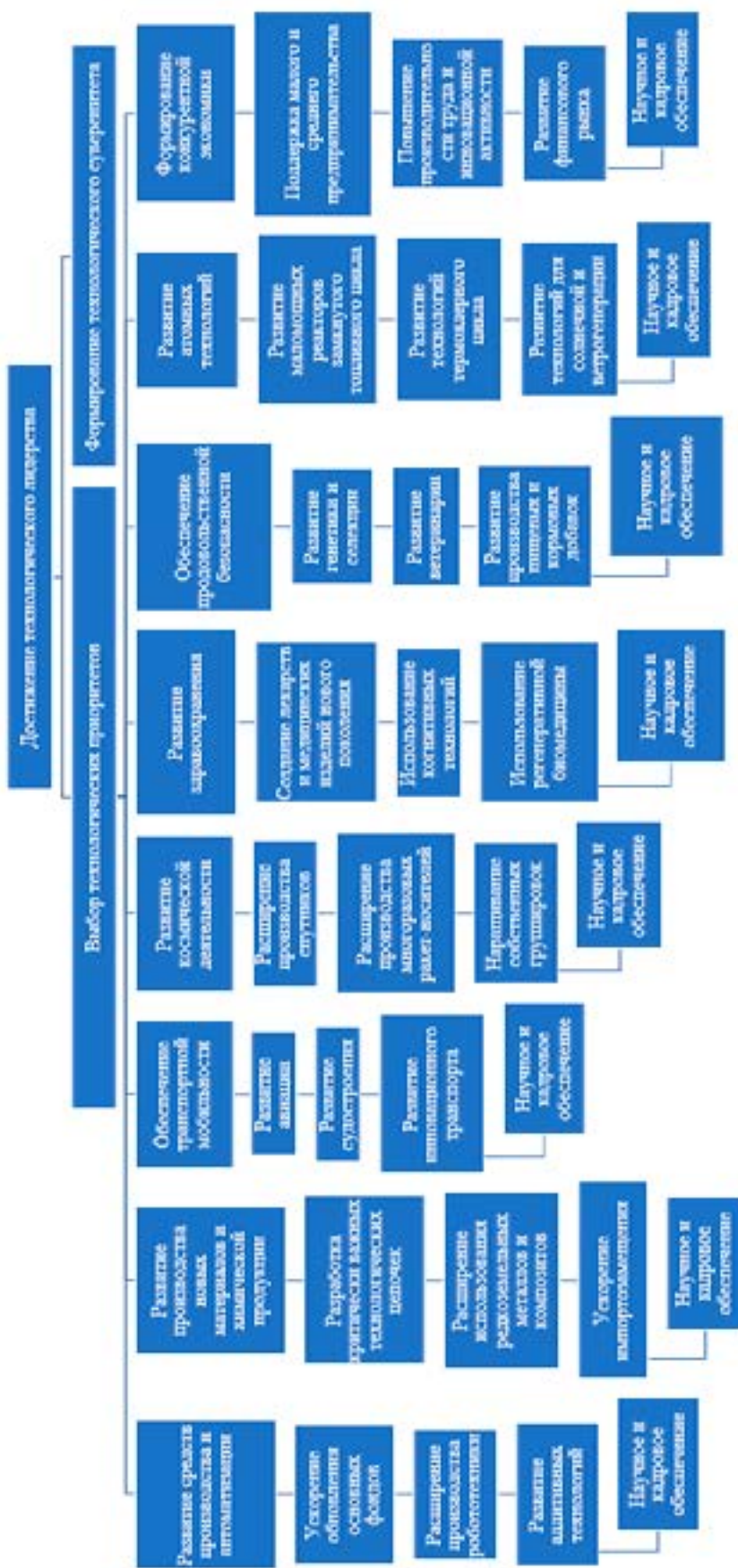


Рис.2. Существующая модель дерева целей по достижению технологического лидерства

Источник: составлено автором.



Рис. 3. Схема построения стандартной модели ССП

Источник: составлено автором.



Рис. 4. Схема построения стратегических карт ССП для оценки эффективности осуществления национальных проектов

Источник: составлено автором.

Это объясняется необходимостью корректировки процессов протекания проектов с учетом минимизации рисков и негативного воздействия фактор как микро, так и макросреды. Регуляторное воздействие в контексте ССП анализируется путем расчета экономической эффективности. Экономическая эффективность нацпроекта оценивается по его способности влиять на формирование ВВП экономики и обеспечивать динамику экономического роста. Оценка экономической эффективности проекта основана на учете макроэкономических эффектов, сопровождающих реализацию проекта. на стадии реализации инвестиционной программы проекта и при реализации производственной программы проекта. Под макроэкономическими эффектами, сопровождающими реализацию

проекта, понимаются доходы, формирующиеся в экономике в результате прямого и косвенного влияния нацпроекта и косвенного влияния проекта на процесс образования доходов. В составе макроэкономических эффектов, связанных с реализацией проекта, выделяют прямой и косвенный макроэкономические эффекты. Прямой макроэкономический эффект [14] от реализации нацпроекта оценивается как объем ВВП, обусловленный непосредственным влиянием реализуемого проекта на формирование показателей по счету использования ВВП: объема валового накопления, поставок на внутренний рынок потребительских товаров и услуг, экспорта и импорта.

Косвенный макроэкономический эффект – дополнительные доходы, образующиеся в экономике под влиянием ис-

пользования прямых (входящих в состав прямого макроэкономического эффекта) доходов участников хозяйственной деятельности (населения, предприятий, государства) на покупки российских потребительских и инвестиционных товаров и услуг. Косвенный макроэкономический эффект оценивается как объем ВВП, формирующийся под влиянием мультипликатора дохода в процессе использования денежных средств, полученных субъектами экономики в рамках прямого макроэкономического эффекта (за вычетом выплат иностранным кредиторам и иностранным инвесторам проекта), на приобретение отечественных товаров и услуг.

За будущий аспект проекта, находящийся в правой части карты, отвечает элемент – развитие. Этот элемент напрямую связан с финансовой эффективностью. Финансовая эффективность проекта – результативность деятельности по осуществлению проекта, достижению его основных целей и показателей. Она может определяться отношением полученного финансового результата к затратам на его получение, окупаемостью инвестиций за период реализации проекта с учетом стоимости капитала во времени и другими показателями.

Таким образом, внедрение метода оценки эффективности реализации национальных проектов в контексте достижения технологического лидерства на основе использования ССП послужит методической основой при формировании, отборе, мониторинге и оценке уровня реализуемости проектов и уровня достижения национальных целей развития.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Важнейшей задачей при оценке эффективности реализации национальных проектов является своевременное отслеживание и выявление различных отклонений при достижении основных целей и показателей проектов.

Для этого предлагается дополнить стратегические карты ССП системой взаимосвязанных ключевых показателей для оценки эффективности осуществления национальных проектов (табл. 1).

Для построения технологической карты показателей эффективности пред-

лагается классифицировать ключевые показатели по типам и видам.

В соответствии с типами будем выделять запаздывающие и опережающие показатели эффективности. Запаздывающие показатели указывают на изменения, которые уже произошли в процессе осуществления проекта, показывают полученные в прошлом результаты, присутствуют в итоговой отчетности. Позволяют оценить уровень достижения целей. Опережающие показатели – это показатели, которые предсказывают изменения в процессе осуществления проекта. Используются при прогнозировании сценариев развития ситуации и получении результатов в будущем. Опережающие показатели подлежат постоянному мониторингу в целях оперативной корректировки плана действий.

Классификация показателей эффективности по видам предполагает выделение целевых, процессных, проектных и показателей внешней среды.

Целевые показатели позволяют оценить эффективность достижения поставленных целей по проектам в соответствии со сроками и требованиями по предоставлению отчетности.

Процессные показатели нацелены на управление национальными проектами, включающее исполнение, мониторинг, контроль и анализ выполнения проекта. Проектные показатели относятся к самому проекту и могут указываться в паспорте проекта.

Показатели внешней среды характеризуют условия осуществления проекта за его пределами. Внешняя среда делится на макросреду (факторы косвенного воздействия) и микросреду (факторы прямого воздействия).

Технологическая карта позволяет визуализировать и комплексно оценивать эффективность различных аспектов и этапов осуществления национальных проектов, направленных на достижение основной цели.

Кроме этого, мониторинг и анализ показателей в разрезе стратегических карт и видов эффективности направлен на поиск оптимальных способов осуществления национальных проектов, и в конечном счете на повышение эффективности их реализации.

Таблица 1

Технологическая карта ключевых показателей для оценки эффективности осуществления национальных проектов в разрезе стратегических карт ССП

Элементы ССП	Виды эффективности	Показатели эффективности	Типы показателей		Виды показателей						
			запаздывающие	опережающие	целевые	процессные	проектные	внешней среды			
Финансы	Бюджетная эффективность	Исполнение расходов бюджета на реализацию проекта	+				+			+	
		Чистый дисконтированный доход бюджета		+							
		Внутренняя норма доходности бюджета		+							
		Индекс доходности гарантий – отношение ЧДД к величине гарантий	+								+
Потребители	Социальная эффективность	Уровень комфортности производственной среды		+			+			+	
		Уровень занятости населения		+			+			+	
		Уровень квалификации населения		+			+			+	
		Уровень образования населения		+			+			+	
Регулирование	Экономическая эффективность	Уровень технологического суверенитета		+						+	
		Уровень инновационной активности	+							+	
		Объемы производства инновационной продукции	+							+	
		Объем инвестиций в основной капитал	+							+	
Развитие	Финансовая эффективность	Уровень производительности труда	+							+	
		Чистый дисконтированный доход проекта		+						+	
		Срок окупаемости проекта		+						+	
		Средняя норма прибыли по проекту		+						+	
		Объем инвестиций в производство с высокой добавленной стоимостью		+					+	+	
		ВВП на одного занятого		+					+	+	
		Уровень валовой добавленной стоимости		+					+	+	
		Уровень внутренних затрат на НИР		+					+	+	

Источник: составлено автором.

Результаты исследования концептуальных аспектов оценки эффективности позволяют найти альтернативные подходы при выборе решения о методах оценки эффективности осуществления национальных проектов в контексте достижения технологического лидерства.

### Выводы

Среди инструментов, позволяющих достигнуть национальную цель развития «Технологическое лидерство» важнейшую роль играют национальные проекты. Поэтому вопросы оценки эффективности реализации национальных проектов приобретают первостепенное значение особенно с учетом повышенных геополитических рисков и неопределенности.

Своевременный поиск возможностей разработки и использования современной методологии и инструментария оценки эффективности проектов является важным шагом для достижения основной цели.

Основным мотивом, побудившим исследовать и развить подходы к оценке эффективности национальных проектов, следует указать недостаточность и неполноценность существующей системы оценки эффективности нацпроектов,

которая не позволяет комплексно и всесторонне оценить эффективность осуществления национальных проектов, оставляя за рамками оценки социальный аспект и не учитывая возможности развития проекта в будущем.

Характерной особенностью предложенного подхода к оценке эффективности национальных проектов является использование комплексного, системного подхода, базирующегося на выделении различных видов эффективности на базе сбалансированной системе показателей. Кроме этого, ССП дополнена технологической картой ключевых показателей для оценки эффективности осуществления национальных проектов в разрезе стратегических карт ССП, что позволяет использовать ее как практический инструмент мониторинга эффективности.

Таким образом, использование предложенного подхода к оценке эффективности национальных проектов дает возможность отслеживания трансформации стратегических целей развития в показатели оперативного управления национальными проектами, и наоборот, отслеживается движение на пути к достижению стратегических целей методом оценки эффективности проектов.

### Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=m71rz0ak9813445233/> (дата обращения 12.02.2025).
2. Приказ Минэкономразвития России от 12.02.2020 N 66 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению статистической оценки уровня технологического развития экономики Российской Федерации в целом и ее отдельных отраслей». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/73685552/?ysclid=m71sgm239f50343532/> (дата обращения 12.02.2025).
3. Письмо Аппарата Правительства РФ от 16 февраля 2022 г. № П6-10797 «О направлении актуализированных методических рекомендаций по определению уровня достижения национальных проектов (программ) и федеральных проектов, включая рекомендации по определению уровня достижения региональных проектов». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403593270/?ysclid=m71sofmmnj83493689/> (дата обращения 12.02.2025).
4. Аверин А.Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации: учебное пособие. – 2-е изд., стер. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. 200 с.
5. Лапо В.Ф. Оценка эффективности государственного стимулирования инвестиций для развития региональной экономики: монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2019. 292 с.
6. Раевский С.В., Чешин А.В. Региональные инвестиционные проекты в экономике региона: монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 263 с.
7. Ильин В.А. и др. Национальные проекты России: особенности, эффективность реализации: монография / под научным руководством В.А. Ильина, А.А. Шабуневой, Т.В. Усковой. Вологда: ВолНЦ РАН, 2024. 453 с.

8. Борисов С.А., Соменкова Н. Повышение эффективности реализации приоритетных национальных проектов на основе мониторинга как инструмент экономической безопасности государства // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6, № 2. С. 611-626.

9. Приоритетные национальные проекты России и региональная социально-экономическая политика: парадигмы осмысления и практика реализации: материалы коллективной монографии, Волгоград, 2023 год. Волгоградский институт бизнеса. Волгоград, Саратов: Амирит, 2024. 160 с.

10. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/?ysclid=m71stx7q3f891549698>/(дата обращения 12.02.2025).

11. Справочная информация: «Перечень государственных программ, национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310251/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/)/(дата обращения 12.02.2025).

12. Кучеренко А.И. Подходы к оценке эффективности национальных проектов // Проблемы и перспективы развития промышленности России Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции / Под редакцией А. В. Быстрова. М., 2020. С. 201-207.

13. Кучеренко А.И. Национальные проекты как инструмент достижения технологического лидерства // Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции / Под редакцией А. В. Быстрова. М., 2024. С. 95-101.

14. Сабиров С.И., Кораблев М.М., Абдулганиев Ф.С. Оценка инвестиционных проектов муниципальных предприятий: учебное пособие. Казань, 2011. 83 с.

Дата поступления статьи в редакцию: 26.02.2025

Дата принятия статьи в печать: 21.03.2025