БЕЛОРУССКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. 2026. № 3. С. 82–101.
Belarusian Economic Journal. 2026. No 3. PP. 82–101.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

О.А. Рыжковец*

Аннотация. В статье аргументировано повышение значимости проектного управления национальной экономикой, приведена сравнительная характеристика действующих и утративших силу нормативных правовых актов по государственному планированию, прогнозированию и определены проблемные зоны законодательства. На основании официальных статистических данных и сводных отчетов о выполнении государственных программных документов произведена оценка их реализации, выявлены ключевые факторы, препятствующие успешному осуществлению запланированных инновационных проектов, которые реализуются в рамках программно-целевого подхода к управлению национальной экономикой. Обоснована необходимость внедрения проектного подхода в управление национальной экономикой Республики Беларусь как инструмента повышения управляемости, адаптивности, результативности и подотчетности при реализации государственных задач.

Ключевые слова: государственные программы, эффективность программно-целевого подхода, проектное управление национальной экономикой.

JEL-классификация: O20.

DOI: 10.46782/1818-4510-2026-3-82-101

Материал поступил 30.04.2026 г.

В Республике Беларусь и международном сообществе все больше внимания уделяется гибким методологиям управления – проектам, проектной работе и управлению проектами. Государства и отрасли, межгосударственные объединения приходят к осознанию себя проектно-ориентированными в своей траектории развития, архитектуре и динамике сотрудничества и, как следствие, необходимости учиться эффективно управлять проектами и портфелями проектов.

По мере того, как страны сталкиваются со сложными современными экономическими вызовами, роль управления проектами в стратегическом развитии становится критически важным фактором. Вопросы проектного управления, включая его применение в масштабах национальной экономики, рассматривались многими исследователями (Артонкина, 2022; Кузнецов, Сильверстов, 2024; Иванова, Тумин, Трофимов, 2024). В условиях стремительного развития технологий и меняющейся рыночной динамики перед политиками и заинтересованными сторонами стоит задача внедрения управленческих методологий, которые не только отвечают текущим требованиям, но и предвосхищают будущие потребности.

В своей основе управление проектами заключается в успешной реализации запланированных задач в строго установленных рамках бюджета, сроков и объема работ при обеспечении высокой удовлетворенности всех заинтересованных сторон. На государственном уровне проектное управление выступает как комплекс мер, направленных на достижение национальных приоритетов и стратегических целей в условиях ограниченности времени и ресурсов.

Внедрение проектного подхода в национальные программы призвано обеспечить:

• гарантированное достижение поставленных целей в установленные сроки;

• максимально эффективное использование бюджетных средств;

* **Рыжковец Ольга Александровна** (real-marz@mail.ru), Минский завод гражданской авиации № 407 (г. Минск, Беларусь).

Для цитирования: Рыжковец О.А. 2026. Оценка эффективности программно-целевого подхода к управлению национальной экономикой. *Белорусский экономический журнал.* № 3. С. 82–101. DOI: 10.46782/1818-4510-2026-3-82-101

• оперативность, обоснованность и целесообразность принимаемых решений;

• высокий уровень координации и вовлеченности всех участников.

С этой позиции проектное управление становится инструментом для концентрации административных, финансовых и управленческих ресурсов на приоритетных направлениях развития страны.

Проектное управление все больше востребовано в национальной экономике. Заметно увеличивается число реализуемых программ и проектов, и их значение для экономики неуклонно растет. Наблюдается не только растущий интерес, но и все более глубокое понимание важности применения проектной методологии при обосновании управленческих решений, направленных на реализацию государственных целей, особенно в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Все большее значение приобретает согласование различных направлений отраслевого развития, которое способно дать толчок комплексному прогрессу и разрешению стратегических вопросов экономического роста страны.

Рост значения проектного управления в национальной экономике, а также задачи по масштабированию и адаптации передового опыта, подтверждаются следующими документами (при этом Республика Беларусь демонстрирует взвешенный подход к интеграции проектного управления. Отсутствуют нормативные правовые акты и иные документы, требующие полного заимствования иностранных методик. Скорее, речь идет о необходимости осмысления и адаптации лучших мировых практик управления проектами к специфике отечественной среды):

1. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.05.2025 № 254 «Об утверждении программы деятельности Правительства Республики Беларусь на 2025–2029 годы». Для реализации цели по созданию условий для стабильного экономического роста в среднесрочной перспективе планируется решение следующей задачи – «внедрение элементов проектного управления в государственные программы» (пункт 10 раздела 1 «Повышение устойчивости экономики»)[1].

2. Директива Президента Республики Беларусь от 02.04.2025 № 11 «О совершенствовании функционирования системы органов власти и управления, усилении исполнительской дисциплины», согласно которой для всестороннего преобразования государства требуется «кардинальное повышение эффективности функционирования системы органов государственной власти, управленческой деятельности, исполнительской дисциплины, обеспечение эффективного использования бюджетных и внебюджетных средств»[2].

3. Утвержденный Первым заместителем Премьер-министра Республики Беларусь 06.09.2023 № 39/225-724/103 «Актуализированный комплекс мер по запуску нового инвестиционного цикла» (пункт 5). В нем предусматривается ряд общесистемных мер для улучшения подходов к финансированию и мониторингу проектов[3]. Среди них:

• создание условий для реализации механизма проектного финансирования в Республике Беларусь;

• изучение перспектив внедрения инструментов, способствующих реализации инвестиционных проектов, аналогичных механизму программы «Фабрика проектного финансирования». («Фабрика проектного финансирования» – российский механизм государственной поддержки, созданный ВЭБ.РФ для финансирования крупных долгосрочных самоокупаемых инвестиционных проектов в приоритетных отраслях экономики России. (ВЭБ.РФ – российская государственная корпорация развития, главный институт развития страны, который финансирует социально-экономические и инфраструктурные проекты, поддерживает экспорт и модернизацию экономики). То есть, по сути, это своего рода обращение к опыту Российской Федерации, в которой в последнее десятилетие активно внедряется проектное управление национальной экономикой).

Современная тенденция к укреплению национальных экономик проявляется в активном развитии внешних кооперационных

[1] URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500254

[2] URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P02500011

[3] URL: https://economy.gov.by/uploads/files/invest-kompleks-mer/Aktualizirovannyj-KM-06.09.2023.pdf

связей – на межгосударственном уровне для этого используется понятие «дорожная карта сотрудничества», представляющая собой детальный стратегический план. Данный документ определяет ключевые этапы, конкретные цели, задачи и измеримые контрольные точки, ведущие к достижению определенного состояния или результата. Эффективность реализации таких дорожных карт во многом определяется применением методологий проектного управления.

В условиях глобализации и стремительных экономических перемен четкие подходы к эффективному использованию ресурсов и адаптации к вызовам являются критически важными. Внедрение проектного управления становится актуальным и необходимым для обеспечения устойчивого экономического роста и защиты национальных интересов. В частности, стратегическое проектное управление позволяет определить и выбрать наиболее перспективные направления развития национальной экономики, а также достичь целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Эффективность проектного управления требует комплексного подхода. Помимо формирования адекватной нормативной правовой среды, включающей национальные стандарты и адаптацию мировых методологий, первостепенное значение приобретает развитие человеческого ресурса. Это подразумевает обучение сотрудников проектным компетенциям и внедрение цифровых решений. Процесс цифровизации должен выходить за рамки простой автоматизации отчетности, обеспечивая аналитику и контроль всех управленческих решений в режиме реального времени.

Наиболее известными подходами к организации проектной деятельности являются:

1. Классические (линейные) методы: Waterfall (Водопад/Каскад) (метод предполагает строгое поэтапное выполнение работ, где каждый следующий этап начинается только после полного завершения предыдущего, возврат к предыдущим стадиям без существенных изменений всего проекта не предусмотрен); PRINCE2 (подход отличается высокой степенью структурированности и уделяет особое внимание обоснованию проекта, а также четкому определению ответственности каждого участника); метод критического пути (CPM) (определение последовательности задач, влияющих на конечный срок проекта) и др.

2. Адаптивные (гибкие) методы: Scrum (работа строится на коротких, фиксированных по времени циклах (спринтах), в течение которых команда регулярно (ежедневно) синхронизируется; основная цель – постоянное совершенствование продукта); Kanban (метод использует визуальное представление рабочего процесса с помощью доски, где задачи перемещаются по этапам; главный принцип – ограничение количества одновременно выполняемых задач для повышения эффективности); Scrumban (комбинация Scrum и Kanban, объединяющая структурированность спринтов с гибкостью управления потоком задач, характерной для Kanban) и др.

3. Гибридные и прочие: PMBOK (это не методология как таковая, а сборник лучших практик и знаний в области управления проектами, который служит ориентиром для специалистов); Lean (основная идея заключается в выявлении и устранении всех видов потерь в процессе работы, а также в постоянной оптимизации рабочих процедур) и др.

В настоящее время программно-целевой подход является ключевым инструментом управления экономикой Беларуси, который реализуется через разработку государственных программ, прогнозов, концепций и стратегий.

Однако несмотря на явные потенциальные преимущества, этот подход имеет ряд значительных недостатков, которые могут ограничивать эффективность его воплощения на практике.

Действующая в Республике Беларусь система программно-целевого подхода к управлению национальной экономикой показывает свою эффективность, но при этом имеет такие негативные характеристики, как:

- нереализованность в срок запланированных мероприятий;
- недостижение показателей;
- несоответствие уровня финансирования потребностям;
- недостаточный уровень коммуникации между участниками реализации программ/проектов;

• неполный и противоречивый характер предоставляемой отчетности по исполнению;

• длительность принятия необходимых решений и др.

На протяжении долгого времени в Республике Беларусь действовал Закон от 05.05.1998 № 157-З «О государственном прогнозировании и государственном планировании», которым устанавливались правовые и организационные принципы государственного прогнозирования и планирования, а также определялась структура и общий порядок создания документов, связанных с государственным прогнозированием и планированием[4].

Вышеуказанный нормативный правовой акт действовал без изменений почти 22 года (с 21.05.1998 г. по 20.01.2024 г.) и устанавливал цели и содержание системы государственных прогнозов социально-экономического развития (СЭР) Республики Беларусь, а также программ, направленных на это развитие. Основными задачами создания прогнозов социально-экономического развития и программ в этой области являлось обеспечение устойчивого экономического роста, высокого уровня занятости, стабилизации цен и внешнеэкономического равновесия. Государственные прогнозы и программы социально-экономического развития служили основой для принятия решений республиканскими органами государственного управления в сфере социально-экономической политики страны.

В Законе 1998 г. описывался только общий порядок разработки прогнозов и программ (графа 1 табл. 1). Законом Республики Беларусь от 12.07.2023 № 279-З «Об изменении Закона Республики Беларусь «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь»[5], введенным в действие 21 января 2024 г., были внесены изменения, предусматривающие упорядочение системы разрабатываемых документов и разграничение процессов прогнозирования и планирования, а также расширена основная терминология и ее характеристика (графа 2 табл. 1).

Нечеткость в законе, действовавшем на протяжении 22 лет, проявлялась в отсутствии конкретных указаний относительно целевых показателей, методологии их достижения, ресурсного обеспечения и других существенных аспектов. Закон лишь обозначал общие тенденции и характеристики, что могло приводить к неясности поставленных задач и

[4] URL; https://pravo.by/document/?guid=11031&p0=H19800157

[5] URL; https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12300279

Таблица 1

Сравнительная характеристика законодательства в области прогнозирования и планирования (действовавшего в период 1998–2024 гг. и действующего с 21.01.2024 г.)

Закон «О государственном прогнозировании и государственном планировании», период действия: с 21.05.1998 г. по 20.01.2024 г.	*Закон «О государственном прогнозировании и государственном планировании», период действия: с 21.01.2024 г.*
На долгосрочную перспективу разрабатываются:	
1. *Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития (СЭР)* (с учетом состояния окружающей среды) определяет направления эффективного использования потенциалов страны: • демографического; • социального; • природного; • производственного; • инновационного Разработка – на 15 лет	1. *Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь – на 15 лет* Термины: *Стратегия* – документ государственного прогнозирования, определяющий: • цели СЭР; • приоритеты СЭР на долгосрочный временной период; • основные направления эффективного достижения поставленных целей
2. *Основные направления социально-экономического развития*, в которых определялись • цели СЭР; • пути достижения целей СЭР; • средства достижения целей СЭР Разработка – на 10 лет	2. *Стратегии развития отраслей экономики (видов экономической деятельности) – на 10 лет* Термины: -//-
	3. *Комплексный прогноз научно-технического прогресса Республики Беларусь – на 20 лет*

Продолжение табл. 1

Закон «О государственном прогнозировании и государственном планировании», период действия: с 21.05.1998 г. по 20.01.2024 г.	*Закон «О государственном прогнозировании и государственном планировании», период действия: с 21.01.2024 г.*
На среднесрочную перспективу разрабатываются:	
1. *Программа социально-экономического развития,* которая должна содержать: • оценку итогов СЭР за предыдущий период и характеристику состояния экономики Республики Беларусь; • концепцию программы СЭР; • макроэкономическую политику (включая бюджетно-налоговую, денежно-кредитную и валютную политику); • институциональные преобразования; • инвестиционную и структурную политику; • внешнеэкономическую деятельность; • развитие реального сектора экономики; • социальную политику; • проблемы экологии и охраны окружающей среды Разработка – на 5 лет	Разработка от 3 до 5 лет: 1. *Программа СЭР Республики Беларусь – 5 лет* 2. *Государственные программы* 3. *Программы развития отраслей экономики* 4. *Государственные программы научных исследований и научно-технические программы* 5. *Программы СЭР АТЕ областного и базового территориальных уровней* Разработка до 3 лет: 6. *План СЭР Республики Беларусь* 7. *Планы развития отраслей экономики (видов экономической деятельности); Планы развития АТЕ областного и базового территориальных уровней* Термины: *Программа, план* – документы государственного планирования, *определяющие:* • цели СЭР; • приоритеты СЭР; • задачи СЭР; • показатели СЭР; • параметры СЭР **на определенный временной период,** *содержащие* **комплекс механизмов:** • **для достижения цели;** • **способов достижения цели;** • **инструментов достижения цели;** • **необходимых ресурсов для достижения цели**
На краткосрочный период разрабатываются:	
1. *Прогноз социально-экономического развития* (разработка на 1 год), который содержал: • перечень основных показателей СЭР, а также социально-экономических проблем и задач, на решение которых будет направлена политика государства в предстоящем году; • перечень и характеристика целевых программ Республики Беларусь и межгосударственных программ, финансирование которых планируется из республиканского бюджета; • перечень республиканских государственных нужд, а также государственных заказчиков по поставкам (закупкам) товаров, работ и услуг для республиканских государственных нужд; • государственную инвестиционную программу; • целевые показатели СЭР, являющиеся ориентирами при разработке прогнозов и программ по народнохозяйственным комплексам и отраслям экономики, по административно-территориальным единицам Термины: *Прогноз СЭР* – система научно обоснованных представлений: • о направлениях; • критериях; • принципах; • целях; • приоритетах на соответствующий период с указанием основных прогнозируемых показателей, целевых ориентиров и мер по обеспечению их достижения	1. *Годовой прогноз социально-экономического развития* 2. *План социально-экономического развития* 3. *Планы развития отраслей экономики (видов экономической деятельности)* 4. *Планы развития административно-территориальных единиц областного и базового территориальных уровней* Термины: 1. *Прогноз СЭР* – документ государственного прогнозирования, отражающий систему представлений: • о внешних и внутренних условиях СЭР; • целях СЭР; • приоритетах СЭР; • направлениях СЭР; • ожидаемых результатах СЭР; • прогнозных параметрах СЭР 2. *Программа, план* – аналогично формулировке строки сверху

Окончание табл. 1

Закон «О государственном прогнозировании и государственном планировании», период действия: с 21.05.1998 г. по 20.01.2024 г.	*Закон «О государственном прогнозировании и государственном планировании», период действия: с 21.01.2024 г.*
Дополнительно разрабатывается:	
-	*Концепция* – документ, являющийся основой для разработки документов государственного прогнозирования, государственного планирования и содержащий комплексное изложение основных: • целей СЭР; • приоритетов СЭР; • задач СЭР; • направлений СЭР **на определенный временной период,** • а также общие подходы к достижению поставленных целей Разработке Комплексного прогноза научно-технического прогресса, Национальной стратегии устойчивого развития, Программы социально-экономического развития должна предшествовать разработка Концепции соответствующего документа
Терминология: *нет* (за исключением: прогноз социально-экономического развития)	Терминология: *есть*

Источник. Авторская разработка на основе Закона Республики Беларусь от 12.07.2023 № 279-З «Об изменении Закона Республики Беларусь «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь» и Закона Республики Беларусь от 05.05.1998 № 157-З «О государственном прогнозировании и государственном планировании».

отклонению хода реализации программ от первоначальных намерений.

Неопределенность целей также негативно сказывалась на процессах мониторинга и оценки. При отсутствии четких критериев достижения результатов оценка эффективности программы становилась затруднительной, что могло способствовать нецелевому распределению финансовых ресурсов. Различные интерпретации общих формулировок целей могли вызывать разногласия среди участников, затруднять координацию действий.

С введением нового закона в 2024 г. в Республике Беларусь наблюдается тенденция к повышению четкости нормативной базы. В нормативных правовых актах все чаще прослеживаются *элементы проектного управления:* определенный временной период; рамки определенных ресурсов; комплекс механизмов для достижения цели и др.

Важным шагом также было введение программно-целевого метода при формировании республиканского бюджета, закрепленное Законом от 30.12.2015 № 342-З[6]. Этот метод, согласно Бюджетному кодексу Республики Беларусь, предполагает управление бюджетными средствами для достижения конкретных результатов в рамках государственных целевых программ, хотя само понятие «программно-целевой метод» остается несколько общим.

Указ Президента от 25.07.2016 № 289 «О порядке формирования, финансирования, выполнения и оценки эффективности реализации государственных программ»[7] внес определенную конкретику в терминологию программных документов. Тем не менее, несмотря на эти улучшения, в документах все еще присутствуют некоторые существенные пробелы (табл. 2).

Анализ проблемных зон, возникающих при реализации национальных и других программных документов, является ключевым для выявления практических ограничений программно-целевого подхода к управлению национальной экономикой.

Несмотря на свою долгосрочную эффективность, данный подход не позволяет полностью достичь поставленных целей. Это свидетельствует о целесообразности перехода к интегрированным системам управления, которые будут сочетать элементы программно-целевого и проектного управления.

[6] URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H11500342

[7] URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31600289

Таблица 2

Критический анализ понятийного аппарата Указа, определяющего порядок формирования, финансирования, выполнения и оценки эффективности государственных программ

Терминология Указа № 289 от 25.07.2016 г.		Характеристика
Постоянная межведомственная комиссия по государственным программам – постоянно действующий коллегиальный орган по формированию и внесению предложений об уточнении перечня программ, рассмотрению проектов программ, проектов нормативных правовых актов о внесении изменений и дополнений в программы, отчетов о реализации программ.	→	Неопределенность в требованиях к квалификации членов комиссии открывает возможность для назначения лиц, чьи знания и практический опыт могут оказаться недостаточными для эффективного выполнения поставленных задач в соответствующей области.
Задача – направление социально-экономического развития в рамках реализации программы (подпрограммы) в определенный период для обеспечения достижения цели (целей) программы.	→	Срок действия программы строго регламентирован. По его истечении заказчики и исполнители освобождаются от обязательств по дальнейшей оценке результатов программы. Контроль за последующими действиями переходит к уполномоченным контролирующим органам. Таким образом, заказчики лишаются возможности получить обратную связь относительно эффективности принятых решений.
Мероприятие – форма выполнения заказчиком задачи.	→	Четко определенные заказчиками мероприятия могут привести к снижению инициативности исполнителей, особенно в условиях высокой внешней и внутренней неопределенности. В такой ситуации поиск альтернативных решений, учитывающих существующие риски, становится затруднительным.
Целевой показатель – величина, характеризующая выполнение задачи заказчиками и исполнителями мероприятий в соответствующем финансовом году. *Сводный целевой показатель* – величина, характеризующая достижение цели (целей) программы в соответствующем финансовом году.	→	Имеются место случаи дублирования целевых и сводных показателей (официальные отчеты о реализации программ указывают на наличие дублирования между целевыми и сводными показателями).
Оценка эффективности хода выполнения и результатов реализации программы (подпрограммы) – сопоставление достигнутых и запланированных целевых показателей, сводных целевых показателей, а также фактических и запланированных затрат на реализацию программы (подпрограммы).	→	1. Приоритет отдается освоению денежных средств. Существует тенденция к тому, что освоение денежных средств становится самоцелью, вытесняя собой задачу их эффективного и рационального использования. 2. Эффективность программы оценивается исключительно по факту достижения показателей в установленные сроки, а не по скорости их достижения. Например, если показатель будет достигнут за 12 месяцев, эффективность программы будет такой же, как если бы он был достигнут за 6 месяцев, хотя в последнем случае реализованная задача уже полгода вносит вклад в развитие страны.
Мониторинг реализации программы – элемент оценки эффективности реализации программы, представляющий собой непрерывный процесс отслеживания хода ее реализации. Заказчики осуществляют в пределах компетенции в течение года мониторинг выполнения мероприятий и в случае невыполнения задач и целевых показателей *по итогу текущего года* вносят ответственному заказчику предложения о корректировке мероприятий либо прекращении их выполнения. Мониторинг реализации программы осуществляется на постоянной основе в следующем порядке: – до 10 февраля года, следующего за отчетным, исполнители мероприятий представляют заказчику годовой отчет о реализации (неполной реализации или нереализации с указанием причин) мероприятий и сведения о выполнении показателей их деятельности, направленной на достижение целевых показателей (до 10 января – в части мероприятий по научному обеспечению программы (подпрограммы)); – до 20 февраля года, следующего за отчетным, заказчики в пределах компетенции составляют и направляют ответственному заказчику годовой отчет о реализации (неполной реализации или нереализации с указанием причин) программы (подпрограммы) (до 20 января – в части мероприятий по научному обеспечению программы (подпрограммы), за исключением последнего года реализации программы).	→	Низкая частота действий по результатам мониторинга (один раз в год) приводит к тому, что корректировки программы осуществляются с опозданием, что не позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы и упускает возможности для улучшения.

Источник. Авторская разработка на основе: URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31600289

Указом Президента Республики Беларусь от 15.12.2016 № 466 (ред. от 30.11.2017) «Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы»[8], Указом Президента Республики Беларусь от 29.07.2021 № 292 «Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021– 2025 годы»[9] утверждены показатели и параметры социально-экономического развития страны, которые разработаны «исходя из максимального использования имеющегося потенциала для экономического роста и активизации инновационных возможностей экономики, раскрепощения деловой инициативы, создания максимально благоприятных условий для быстрого формирования новых секторов и отраслей экономики, привлечения прямых иностранных инвестиций».

В табл. 3 приведены данные по 10 показателям Программы социально-экономического развития на 2016–2020 годы (итого 40 показателей) и 7 показателям Программы социально-экономического развития на 2021–2025 годы (итого 28 показателей).

Из 40 показателей в отчетном периоде 2016–2020 гг. выполнены 47,5%, не выполнены – 52,5%; из 28 показателей в отчетном периоде 2021–2025 гг. выполнены 43%, не выполнены – 57% (рис. 1).

Анализ данных демонстрирует устойчивую тенденцию к снижению уровня исполняемости по мере приближения к концу отчетного периода.

Следует отметить, что данная динамика может быть частично обусловлена завышенными первоначальными прогнозами.

Итого в целом отставание к окончанию прогнозного цикла ликвидировать не удалось:

– 2020/2015 гг. – выполнено только 3 показателя из 10 (30%);

– 2025/2020 гг. – выполнено только 2 показателя из 7 (28,6%).

Аналогичная траектория исполняемости показателей сохраняется и при анализе в разрезе регионов. Указами Президента Республики Беларусь № 466 (от 15.12.2016) и № 292 (от 29.07.2021), утверждающими Программы социально-экономического развития на 2016–2020 годы и 2021–2025 годы, были определены следующие целевые показатели в разрезе регионов:

• для 2016–2020 гг.:

валовой региональный продукт (ВРП);

производительность труда (по ВРП).

• для 2021–2025 гг.:

номинальная начисленная среднемесячная заработная плата;

инвестиции в основной капитал;

общий объем доходов местных бюджетов.

Анализ данных за 2016–2020 гг. показывает, что недостижение плановых показателей по ВРП происходило в середине пятилетнего программного цикла (2018/2017 гг.). В период 2021–2025 гг. наблюдается иная тенденция: невыполнение целевых показателей по инвестициям в основной капитал зафиксировано уже на ранних этапах цикла (табл. 4). К завершению отчетного периода (2020 г.) ни один из регионов не достиг запланированных значений (табл. 4, рис. 2). При этом степень отклонения от планов была различной: в Витебской области зафиксировано максимальное отклонение ВРП от прогноза (-15%), в Брестской области – минимальное (-3,7%).

Анализ данных за пятилетний период демонстрирует тенденцию к снижению результативности управления национальными программами. Вследствие этого достижение запланированных целевых показателей представляется маловероятным (см. рис. 3).

В рамках Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы, направленной на достижение запланированных результатов, было создано 22 отраслевые программы. Как следует из Сводного итогового отчета о реализации государственных программ за 2016–2020 гг., процент полностью реализованных мероприятий демонстрировал положительную динамику до 2019 г. Тем не менее, к завершению программного периода (2020 г.) отставание по ряду направлений не было преодолено. Показатели выполнения мероприятий составили: 83% в 2017 г., 88% в 2018 г., 93% в 2019 г. и 88% в 2020 г. (рис. 4)[10].

[8] URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31600466

[9] URL:https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100292

[10] URL: https://economy.gov.by/uploads/files/gosprogr-2016-2020/itogovyj-otchet-2016-2020.pdf

Таблица 3

Итоги реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016 –2020, 2021–2025 годы

№	Наименование показателей		Реализация Программы 2016–2020					Результаты по годам 2016–2020	Результаты за период 2016–2020		Реализация Программы 2021–2025					Результаты по годам 2021–2025	Результаты за период 2016–2020	
			2017г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2020 г. к 2015 г.		не выполнен	выполнен	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2025 г. к 2024 г.	2025 г. к 2020 г.		не выполнен	выполнен
1	Валовой внутренний продукт	прогноз	101,7	103,1–103,8	104,0–105,0	104,9–105,9	112,1–115,0	не выполнены 2 из 4	не выполнен		102,9	103,8	105,4	106,0	121,5	не выполнены 3 из 4	не выполнен	
		факт	102,5	103,1	101,4	99,3	103,7				95,3	104,1	104,3	101,3	107,3			
		отклонение	0,8	0	-2,6	-5,6	-8,4				-7,6	0,3	-1,1	-4,7	-14,2			
2	Производительность труда по валовому внутреннему продукту	прогноз	101,8	102,9–103,3	103,8–104,7	104,3–105,4	112,8–115,3	не выполнены 2 из 4	не выполнен		103,0	104,2	105,6	106,1	122,5	не выполнены 3 из 4	не выполнен	
		факт	103,7	103,5	101,5	99,6	108				96,1	104,7	104,8	101,8	110,8			
		отклонение	1,9	0,6	-2,3	-4,7	-4,8				-6,9	0,5	-0,8	-4,3	-11,7			
3	Продукция промышленности	прогноз	101,9	102,4–103,8	103,2–104,8	103,8–105,3	110,1–115,0	не выполнены 2 из 4		выполнен	103,7	104,7	105,4	105,7	124,6	не выполнены 2 из 4	не выполнен	
		факт	106,1	105,7	101	99,3	112				94,6	107,7	105,4	98,2	112,3			
		отклонение	4,2	3,3	-2,2	-4,5	1,9				-9,1	3	0	-7,5	-12,3			
4	Рентабельность продаж в организациях промышленности (в 2017, 2018, 2019, 2020 гг.)	прогноз	7	8,7	10,5	11,7	-	не выполнены 3 из 4	не выполнен		Не установлен					-		
		факт	9,4	8,5	8,3	9,4	-				-	-	-	-	-			
		отклонение	2,4	-0,2	-2,2	-2,3	-				-	-	-	-	-			
5	Продукция сельского хозяйства (в хозяйствах всех категорий)	прогноз	102,2	102,2–102,6	102,3–102,8	102,4–103,3	112,9–115,0	не выполнен 1 из 4		выполнен	102,7	102,8	103,1	103,5	115,6	не выполнены 2 из 4	не выполнен	
		факт	104,9	96,7	103,4	104,4	113,9				103,6	101,1	103,4	100,2	104,2			
		отклонение	2,7	-5,5	1,1	2	1				0,9	-1,7	0,3	-3,3	-11,4			

Окончание табл. 3

№	Наименование показателей		Реализация Программы 2016–2020					Результаты по годам 2016–2020	Результаты за период 2016–2020		Реализация Программы 2021–2025					Результаты по годам 2021–2025	Результаты за период 2016–2020	
			2017г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2020 г. к 2015 г.		не выполнен	выполнен	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2025 г. к 2024 г.	2025 г. к 2020 г.		не выполнен	выполнен
6	Инвестиции в основной капитал	прогноз	101,7	106,0–106,5	111,3–112,5	111,8–112,9	112,0–114,9	не выполнены 2 из 4	не выполнен		103,8	104,0	105,5	104,7	121,6	не выполнен 1 из 4	не выполнен	
		факт	105,1	106	106,6	94	92,2				80,9	117,8	110,4	111,1	110,5			
		отклонение	3,4	0	-4,7	-17,8	-19,8				-22,9	13,8	4,9	6,4	-11,1			
7	Грузооборот	прогноз	101,6	102,0–102,6	102,6–103,7	102,9–104,4	108,5–112,0	не выполнены 2 из 4	не выполнен		Не установлен					-		
		факт	106	104,1	94,2	94,1	97,8				-	-	-	-	-			
		отклонение	4,4	2,1	-8,4	-8,8	-10,7				-	-	-	-	-			
8	Пассажирооборот	прогноз	100,6	101,7–102,2	102,3–103,3	103,5–104,0	102,5–104,5	не выполнены 2 из 4	не выполнен		Не установлен					-		
		факт	101,9	103,6	94,2	67,2	74,4				-	-	-	-	-			
		отклонение	1,3	1,9	-8,1	-36,3	-28,1				-	-	-	-	-			
9	Экспорт товаров и услуг	прогноз	103,8	107,2–108,4	109,2–111,0	115,2–115,8	121,0–125,0	не выполнены 2 из 4	не выполнен		105,8	106,4	106,1	107,9	136,3	не выполнены 4 из 4		выполнен
		факт	122,1	115,5	99,3	88,6	113,2				96,3	101,5	103,7	104,2	139,1			
		отклонение	18,3	8,3	-9,9	-26,6	-7,8				-9,5	-4,9	-2,4	-3,7	2,8			
10	Реальные располагаемые денежные доходы населения	прогноз	101,3	103,5 – 103,8	104,6 – 105,4	105,4 – 106,2	109,5 – 111,6	не выполнен 1 из 4		выполнен	102,7	103,7	105,2	105,6	120,2	не выполнен 1 из 4		выполнен
		факт	102,8	107,9	106,1	104,7	114,8				96,4	106,4	109,8	109,6	126,0			
		отклонение	1,5	4,4	1,5	-0,7	5,3				-6,3	2,7	4,6	4	5,8			

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

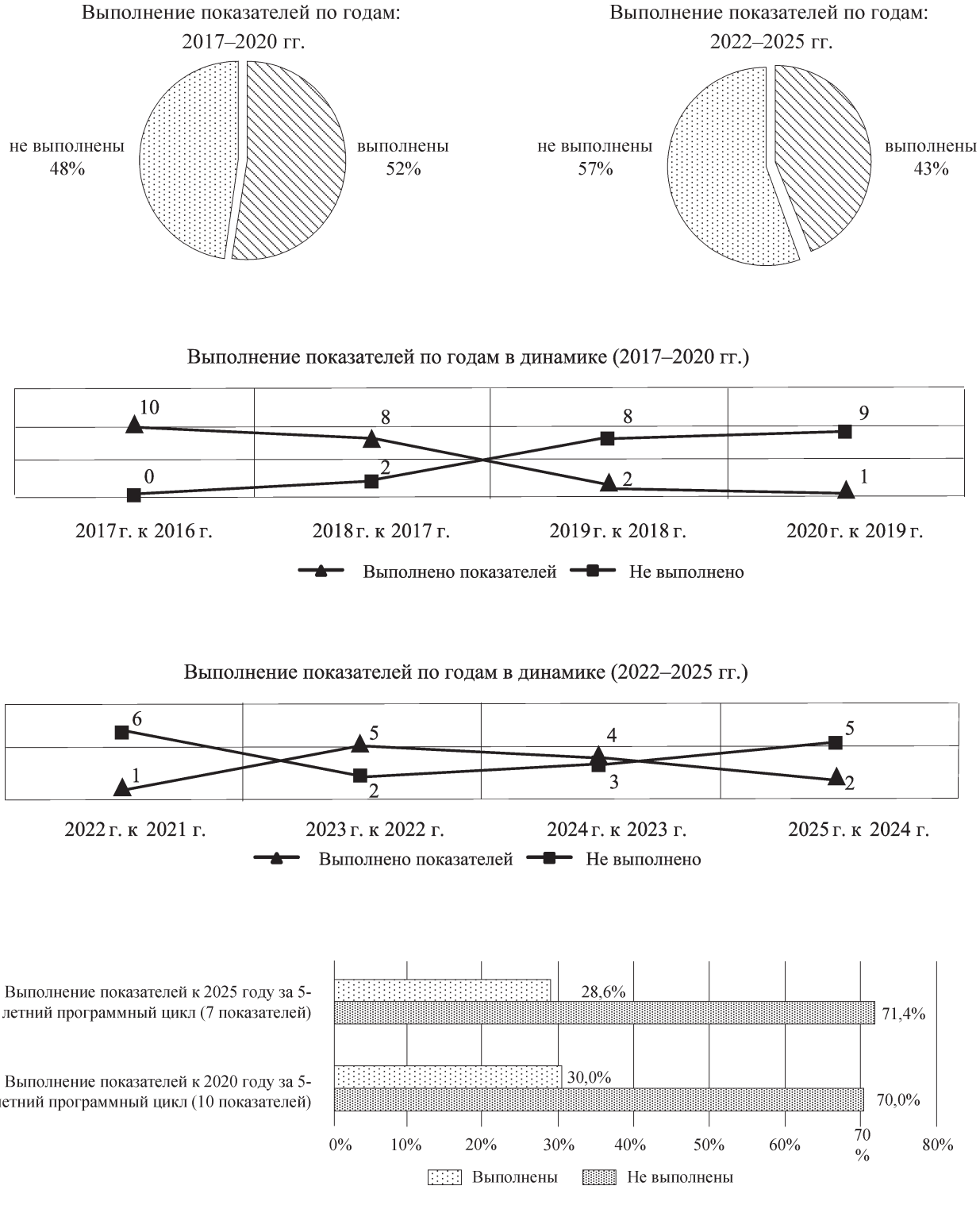

Рис. 1. Выполнение запланированных показателей Программ социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы и 2021–2025 годы

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 4

Выполнение прогнозных показателей по регионам

Наименование		Программный цикл 2016–2020 гг.								Программный цикл 2021–2025 гг.						
		Валовой региональный продукт								Инвестиции в основной капитал						
Регион		2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.		2020 г. к 2015 г.		2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2025 г. к 2024 г.		2025 г. к 2020 г.	
Брестская область	план	102,2	102,7–103,7	103,6–104,5	104,5–105,4		112,5–115,6		102,0	104,3	104,0	105,0	105,2		122,2	
	факт	103,5	102,9	**102,8**	**100**		**108,8**	**-3,7**	**105,7**	**89,2**	**124,7**	**96,8**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-
Витебская область	план	101,3	104,0–105,0	105,5–106,5	106,4–107,3		111,8–114,9		100,0	103,3	104,1	105,4	104,7		118,7	
	факт	101,3	**103,3**	**100,1**	**98,5**		**96,8**	**-15**	**93,90**	**73,9**	**117,3**	**112,0**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-
Гомельская область	план	101,3	104,0–105,0	105,5–106,6	105,9–106,9		112,4–115,8		100,0	103,5	105,6	107,5	103,4		121,5	
	факт	103,1	**102,1**	**100,1**	**99,7**		**100,1**	**-12**	**91,1**	**79,6**	**106,8**	**104,9**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-
Гродненская область	план	102,3	102,8–103,6	105,0–105,8	103,2–104,0		112,8 - 115,4		101,0	103,0	104,0	105,5	106,6		121,7	
	факт	102,7	104,2	**99,6**	**100,3**		**105,2**	**-7,6**	**91,5**	**83,6**	**105,8**	**96,9**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-
Минская область	план	102,2	104,4–105,4	104,7–105,9	105,3–106,2		115,5–118,7		103,0	104,9	103,2	104,5	105,0		122,4	
	факт	104,9	**102,9**	**104,4**	**99,5**		**111,4**	**-4,1**	**89,2**	**78,3**	**125,8**	**110,7**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-
Могилевская область	план	102,3	103,1–104,1	103,9–104,9	104,8–105,8		112,5–115,8		101,0	103,3	105,0	105,3	105,5		121,7	
	факт	**100,7**	**101,8**	**100,5**	**100,8**		**101,3**	**-11**	**100,0**	**87,2**	**114,3**	**124,3**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-
г. Минск	план	101,8	103,2–103,9	103,8–104,5	105,1–105,8		112,3–114,6		102,1	103,0	104,5	105,5	105,6		122,4	
	факт	103,3	104,8	**101,6**	**98,2**		**104,3**	**-8**	**97,9**	**79,6**	**120,4**	**124,2**	Итоги: на момент проведения аналитики данные не опубликованы			-

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

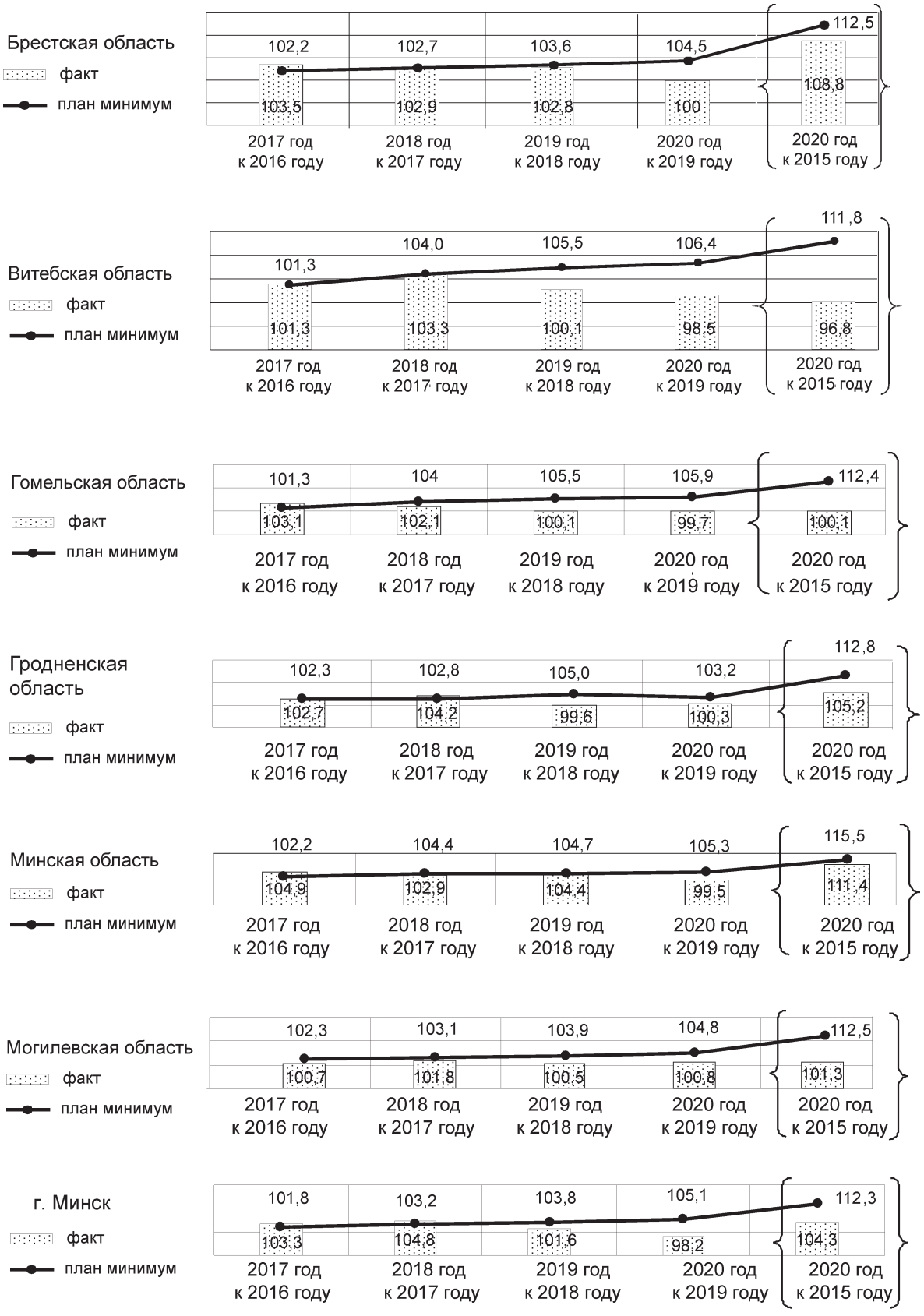

Рис. 2. Валовой региональный продукт

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

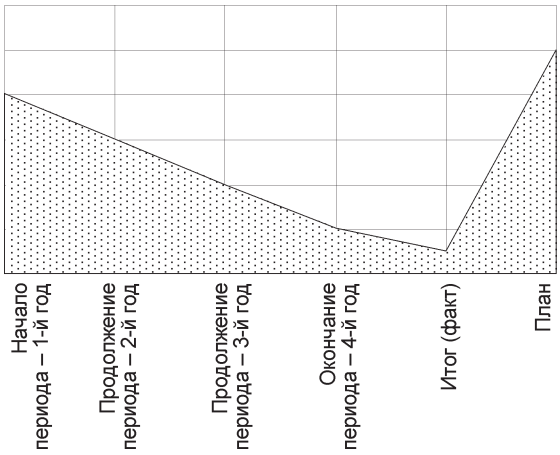

Рис. 3. Тенденция результативности реализации Программ социально-экономического развития на 2016–2020 годы и 2021–2025 годы при программно-целевом методе

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

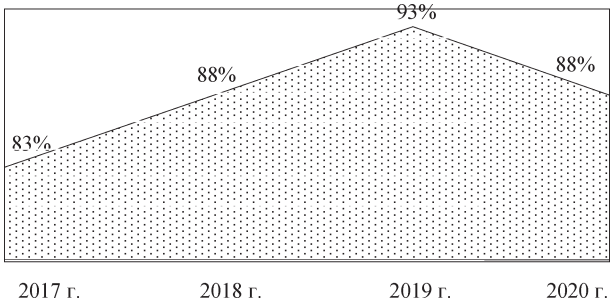

Рис. 4. Доля программных мероприятий, выполненных в полном объеме по государственным программам на 2016–2020 гг.

Источник. Авторская разработка по данным: URL: https://economy.gov.by/uploads/files/gos-progr-2016-2020/itogovyj-otchet-2016-2020.pdf

Оценка действующей методологии управления экономикой может быть дополнена анализом программы, посвященной инновационному развитию. Важнейшим документом в этом направлении является Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы (Программа ИР), утвержденная Указом Президента от 31.01.2017 № 31[11].

Программа ИР направлена на достижение приоритетов социально-экономического развития страны на 2016–2020 гг., в частности, в области привлечения инвестиций и развития инновационных отраслей, выступает основным механизмом реализации государственной инновационной политики, закладывает фундамент для будущего экономического роста. Согласно Указу № 31 от 31.01.2017 г., реализация Программы ИР проводилась на основе проектно-целевого подхода.

Программой ИР 2016–2020 гг. предусматривалось 138 проектов, из которых 12 (т. е. почти 9%) было исключено 12 (рис. 5):

- Указом № 236 от 13.06.2018 г. – 4 проекта[12];
- Указом № 301 от 07.08.2019 г. – 5 проектов[13];
- Указом № 254 от 07.07.2020 г. – 3 проекта[14].

Результаты анализа исключенных проектов (табл. 5) позволяют сформулировать следующие выводы в отношении проектов, включенных в Программу ИР 2016–2020 гг.:

- проекты исключались на завершающих стадиях или постфактум, что влечет за собой нецелевое использование выделенных ресурсов;
- 5 из 12 организаций, участвовавших в реализации проектов, инициировали процедуры банкротства. К 2025 г. 4 из них были исключены из ЕГРЮЛ. Данный факт указывает на недостаточно полный учет необходимых факторов и условий на этапе оценки целесообразности проектов;
- сопоставление даты исключения проектов из Программы ИР с датами открытия стадий банкротства свидетельствует о низком уровне контроля за ходом реализации проектов и финансовым состоянием организаций-исполнителей. Проекты продолжали осуще-

[11] Указ Президента Республики Беларусь от 31.01.2017 № 31 «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы».

[12] Указ Президента Республики Беларусь от 13.06.2018 № 236 «О дополнении и изменении Указа Президента Республики Беларусь».

[13] Указ Президента Республики Беларусь от 07.08.2019 № 301 «Об инновационных проектах».

[14] Указ Президента Республики Беларусь от 07.07.2020 № 254 «Об инновационных проектах».

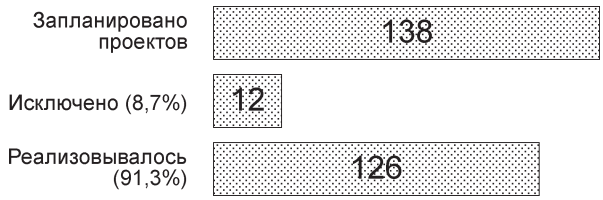

Рис. 5. Итоги реализации программы инновационного развития на 2016–2020 гг.

Источник. Авторская разработка по данным: URL: https://www.belisa.org.by/upload/images/2025/web_report_GPIR_2016-2020.pdf

Таблица 5

Состояние предприятий, на которых реализовывались инновационные проекты, которые впоследствии были исключены из программы инновационного развития

№	Название проекта	Название предприятия	Результат
1	Организация производства гидростатических трансмиссий, изделий индустриальной (промышленной) гидравлики	ОАО «САЛЕО-Гомель»	1) сроки реализации 2016–2019 гг. 2) исключен из Госпрограммы в **последний год** реализации – 2019 г. 3) 21.09.2020 г. – введен защитный период 4) 03.11.2020 – открыто конкурсное производство 5)15.04.2021 – признано банкротом с санацией (по состоянию на 01.09.2025 статус сохраняется)
2	Создание производства продукции в новом инновационном виде упаковки Doypak	ОАО «Борисовский консервный завод»	1) сроки реализации 2019–2020 гг. 2) исключен из Госпрограммы в **последний год** реализации – 2020 г. 3) 15.09.2020 – возбуждено дело о банкротстве 4) 12.01.2021 – признано банкротом 5) 29.08.2023 – исключено из ЕГРЮЛ
3	Организация производства теплоизоляционных и стеновых изделий на основе вспененного жидкого стекла	ОАО «ПМК-83 Водстрой»	1) сроки реализации 2015–2018 г. 2) исключен из Госпрограммы позднее планового периода по реализации и банкротства – 2019 г. 3) 28.12.2017 – введен защитный период 4) 15.02.2018 – открыто конкурсное производство 5) 15.06.2018 – признание банкротом с ликвидацией 6) 03.01.2020 – исключено из ЕГРЮЛ
4	Организация серийного производства беспилотных авиационных комплексов INDELA SKY	ООО «КБ ИНДЕЛА»	1) сроки реализации 2016–2018 г. 2) исключен из Госпрограммы позднее планового периода по реализации и банкротства – 2020 г. 3) 21.02.2018 – введен защитный период 4) 07.08.2018 – признано банкротом с ликвидацией 5) 23.04.2020 – исключено из ЕГРЮЛ
5	Строительство инновационного кролиководческого комплекса производственной мощностью 500 т мяса кролика в год	ООО «Бешенковичи агропродукт»	1) сроки реализации 2015–2019 г. 2) исключен из Госпрограммы в предпоследний год реализации – 2018 г. 3) 01.10.2019 – введен защитный период 4) 02.12.2019 – открыто конкурсное производство 5) 25.05.2020 – решение собственника о ликвидации (по состоянию на 12.09.2025 – в процессе ликвидации)
6	Организация производства по изготовлению современных пневмо- и гидроцилиндров, прецизионных хромированных штоков и труб	ОАО «САЛЕО-Кобрин»	1) сроки реализации 2016–2019 г. 2) исключен из Госпрограммы в **последний год** реализации – 2019 г.
7	Разработка и освоение производства малолитражных дизельных двигателей мощностью до 75 лошадиных сил	ОАО «Управляющая компания холдинга “Минский моторный завод”»	1) сроки реализации 2015–2020 г. 2) исключен из Госпрограммы в **предпоследний год** реализации – 2020 г.
8	Биогазовый комплекс по переработке полимерных и органических отходов производства и очистке сточных вод с получением биогаза и выработкой электрической энергии	СП «Санта-Бремор» ООО	1) сроки реализации 2016–2019 г. 2) исключен из Госпрограммы в **последний год** реализации – 2019 г.
9	Создание полного цикла производства свинцово-аккумуляторных батарей	СООО «Эксайд Текнолоджиз»	1) сроки реализации 2013–2020 г. 2) исключен из Госпрограммы в **предпоследний год** реализации – 2019 г.
10	Создание производства по выпуску полимерных и металлополимерных устройств для фармацевтического, медицинского и косметического назначения	ИП «Фарм Эплаэнс»	1) сроки реализации 2014–2019 г. 2) исключен из Госпрограммы в **предпоследний год** реализации – 2018 г.
11	Разработка и создание производства вентиляционно-рекуперативных установок нового поколения повышенной энергоэффективности промышленного и бытового назначения	ООО «Ирридио»	1) сроки реализации 2014–2019 г. 2) исключен из Госпрограммы в **предпоследний год** реализации – 2018 г.

Окончание табл. 5

№	Название проекта	Название предприятия	Результат
12	Реконструкция не завершенного строительством опытного завода станков, оснастки и специальных инструментов в завод по производству порошковых красок в д. Избино Вилейского района	Иностранное частное предприятие «Бел Пека Пэйнт»	1) сроки реализации 2014–2018 г. 2) исключен из Госпрограммы в **последний год** реализации – 2018 г.

Источник. Авторская разработка по данным: URL: https://www.belisa.org.by/upload/images/2025/web_report_GPIR_2016-2020.pdf; URL: legat.by

ствляться на предприятиях, имеющих устойчивые признаки неплатежеспособности.

В отчете «Итоги Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг.» констатируется серьезная проблема с качеством отчетной информации. Заказчики Программы (ГПИР) зачастую предоставляли данные, которые были неполными и расходились с ранее представленными сведениями. Тем не менее, системный подход к управлению Программой предусматривал тщательный мониторинг хода выполнения проектов и мероприятий. Этот мониторинг осуществлялся комплексно: через сбор и анализ данных, регулярную (ежеквартальную) отчетность и активное принятие мер для урегулирования спорных и проблемных вопросов. Заказчикам предоставлялась актуальная информация о прогрессе по каждому проекту. Руководство различного уровня осуществляло визиты на объекты, реализующие проекты и мероприятия программы, в том числе в случаях, когда отмечались отставания в выполнении. В ходе таких визитов обсуждались сложности, возникающие при реализации проектов и мероприятий.

Несмотря на проводимые мониторинговые мероприятия, по 72 из 126 реализуемых проектов (57%) выявлены следующие отставания:

– 20 проектов не завершены вводом в эксплуатацию производств;

– 25 проектов не достигли проектной мощности производств;

– 27 проектов не выполнили запланированные рабочие этапы.

В табл. 6 сгруппированы причины невыполнения запланированных мероприятий по 72 проектам (составлено на основе «Итоги Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 г.»).

По состоянию на апрель 2026 г. провести подобный анализ по реализации Государственной программы инновационного развития на 2021–2025 гг. не представляется возможным. Это связано с тем, что Государственный комитет по науке и технологиям публикует отчетность в пригодном для анализа в виде практически через год после окончания пятилетнего программного цикла. Аналогичная ситуация складывается и со сводными отчетами по другим программам 2021–2025 гг., которые по состоянию на апрель 2026 г. также не опубликованы.

Анализ выполнения Программы ИР 2016–2020 гг. выявил ключевые факторы, влияющие на достижение поставленных целей. Среди них: уровень проработки проектной документации на всех стадиях, эффективность взаимодействия между участниками проектов, способность быстро адаптироваться к меняющейся обстановке. Также были отмечены сложности в оценке и мониторинге результатов, недооценка потребностей в финансовых, материальных и человеческих ресурсах. Чрезмерная бюрократизация системы управления замедляет принятие решений и затрудняет внесение оперативных корректировок. Кроме того, возбуждение уголовных дел указывает на потенциально неэффективное или нецелевое использование выделенных средств, что частично обусловлено недостаточным уровнем надзора.

В рамках Республиканского семинара, состоявшегося 24 ноября 2023 г. (г. Минск) и посвященного вопросам реализации, корректировки и отчетности по Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, были подняты актуальные проблемы. В частности, обсуждалась проблематика, характерная и для предыдущей Программы инновационного развития на 2016–2020 годы.

Таблица 6

Основные причины невыполнения Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг.

Причины	Не выполнен этап «Ввод в эксплуатацию» по 20 проектам	Не выполнен этап «Выход на проектную мощность» по 25 проектам	Не выполнены иные (рабочие) этапы– 27 проектов
Выставление дополнительных требований на заключительном этапе	+	+	
Позднее принятие решения о финансировании и иных решений	+	+	+ + +
Недофинансирование	+ + +		+ + +
Задержка финансирования		+	+ + + + + +
Изменение источников финансирования	+	+	+
Длительные сроки изготовления оборудования	+ + + +	+ +	+ +
Затягивание сроков выполнения этапов работ	+ +	+ + + +	+
Необходимость доработки проектно-сметной документации	+ +	+	+
Несвоевременность разработки/доработки проектно-сметной документации	+ + +	+ +	+ + + + +
Длительный период проведения организатором процедур закупки по выбору поставщиков	+		+ + +
Недостаточная проработка бизнес-плана проекта	+		+ +
Перенос сроков по неуточненным причинам	+	+ +	+
Переделка выполнения строительно-монтажных работ по причинам несвоевременности исполнения иных мероприятий (усадка фундамента и пр.)			+
Возбуждение уголовных дел по ч. 3 ст. 424 (злоупотребление служебными полномочиями) и ч. 2 ст. 235 (легализация средств, полученных преступным путем)	+		+
В период реализации проекта необходимое для производства продукции оборудование не было приобретено в полном объеме ввиду неоднократной смены руководства организации, срывов контрактов на поставку оборудования и расторжения контрактов с ключевыми поставщиками	+	+	+
Нецелесообразность проекта в связи с невозможностью достигнуть запланированных объемов производства ввиду отсутствия сырьевой базы		+	+
Замена территории расположения объекта строительства		+	+
Арест расчетных счетов организации, реализующей проект		+	
Изменение условий международного сотрудничества	+	+	+
Изменение спроса на продукцию, планируемую к выпуску		+	+
Задержка в прибытии необходимых специалистов		+	
Прочие причины (эпидемия, природные условия и пр.)	+ +	+ + + + + +	+ + + + +
Прекращение проекта по неуточненным причинам		+	

«+» – проект, включенный в ГПИР и не реализованный в полном объеме.

Источник. Авторская разработка по данным: URL:https://www.belisa.org.by/upload/images/2025/web_report_GPIR_2016-2020.pdf

Ключевыми факторами, препятствующими своевременному выполнению этапов инновационных проектов в рамках госпрограммы 2021–2025 гг., были определены следующие: недостаточное финансирование, нарушение сроков выполнения договорных обязательств и др.

Программы инновационного развития играют ключевую роль в экономическом росте и формировании необходимого объема инвестиций в основной капитал (в показатель «инвестиции в основной капитал» входят затраты на создание, воспроизводство и приобретение основных фондов: строительно-монтажные работы, покупка машин, оборудования, транспортных средств, а также объекты интеллектуальной собственности и прочие работы и затраты).

Подводя итоги выполнения государственных программ за период 2016–2020 гг., можно констатировать, что плановый уровень инвестиций в основной капитал – 112–114,9% (план 2020 г./2015 г.) не только не был достигнут, но и продемонстри-

ровал отрицательную динамику, составив 92,2% (факт 2020 г./2015 г.).

Принимая во внимание, что в пятилетнем программном цикле 2021–2025 гг. сохранена прежняя методология реализации документов, со всеми присущими ей недостатками, можно сделать вывод, что и в этот период запланированный показатель инвестиций в основной капитал не выполнен (прогноз – 121,6%, факт – 110,5%) (см. табл. 3).

Причины невыполнения Программы ИР, представленные в табл. 6, применимы и к другим программным документам, разработанным в период с 2016 по 2020 г. Это подтверждается анализом таких государственных программ, как «Комфортное жилье и благоприятная среда», «Охрана окружающей среды и устойчивое использование природных ресурсов» и «Белорусский лес» (табл. 7). (Сравнение реализации программ 2016–2020 г. с реализацией программ 2021–2025 гг. не представляется возможным, так как по состоянию на апрель 2026 г. сводные отчеты о реализации программ за период 2021–2025 гг. не опубликованы).

В ходе анализа качества программно-целевого подхода также было установлено, что в некоторых программах дублируются целевые и сводные показатели (что приводит к завышенной оценке эффективности программы) – по вышеуказанным программам такие факты отражены даже в официальных отчетах по реализации программ.

Таблица 7

Пример результатов реализации госпрограмм 2016–2020 гг.

Наименование госпрограммы 2016–2020	Доля выполненных мероприятий в полном объеме	Доля выполненных целевых показателей в полном объеме	Финансирование программы (% от плана)	Причины невыполнения согласно официальных отчетов о выполнении программы
ГП «Комфортное жилье и благоприятная среда»	81,30% 39 из 48	68,75% 11 из 16	98,70%	1) недостаток финансирования; 2) несвоевременные разработка проектно-сметной документации и проведения регионами процедур по выбору проектных и подрядных организаций; 3) слабая оснащенность материально-технической базы – недостаточная оснащенность организаций контейнерами для раздельного сбора отходов и приемными пунктами (для выполнения показателя по сбору вторичных ресурсов) 4) пр.
ГП «Охрана окружающей среды и устойчивое использование природных ресурсов»	94,80% 272 из 287	90,83% 109 из 120 (также в Сводном отчете 2016–2020 обозначено: «сводные целевые показатели дублируются с целевыми показателями подпрограмм»)	96,20%	1) отсутствие предложений при выборе исполнителя мероприятия; 2) секвестирование средств бюджета; 3) сложное финансово-экономическое состояние (нехватка средств) организаций; 4) отсутствие финансирования из бюджета Гродненской области; 5) пр.
ГП «Белорусский лес»	84,80% 28 из 33	88,24% 15 из 17 (также в Сводном отчете 2016–2020 обозначено: «сводные целевые показатели дублируются с целевыми показателями подпрограмм, отмечаются случаи некорректного установления показателей, что приводит к их значительному перевыполнению»)	101,20%	1) для выполнения показателя по объему строительства лесохозяйственных дорог – недостаточность объема финансирования; 2) для выполнения показателя по среднему запасу лесных насаждений – приемка малопродуктивных сельскохозяйственных земель, проведение незапланированных рубок

Источник. Авторская разработка по данным: URL:https://www.belisa.org.by/upload/images/2025/web_report_GPIR_2016-2020.pdf

Для государственных программ развития Республики Беларусь характерна высокая доля финансирования за счет бюджетных средств. Инвестиции в основной капитал за счет бюджетных средств составляют в среднем 21,3% (рис. 6).

В каждой государственной программе указывается методика оценки ее эффективности – сопоставление достигнутых и запланированных целевых показателей, сводных целевых показателей, а также фактических и запланированных затрат на реализацию программы (подпрограммы).

Однако в рамках программно-целевого подхода к управлению государственными программами неизбежно возникает методологический вопрос: действительно ли выше эффективность той программы, где «освоение» бюджета приближается к запланированному?

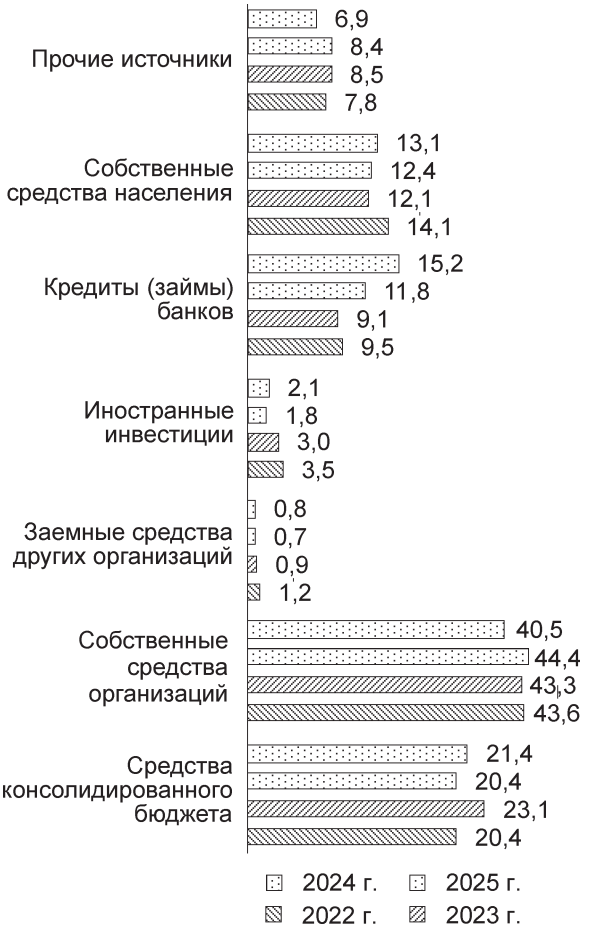

Рис. 6. Инвестиции в основной капитал по источникам финансирования, %

Источник. Авторская разработка по данным: URL: https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/66c/9w6xi4zqn1lqebv04kh6lyw7q65pz7vi.pdf

Таким образом, и современность, и опыт реализации национальных программ диктуют потребность в достаточно гибких инструментах и методах: внедрение проектной методологии в управление национальными государственными программами является ключевым инструментом повышения результативности государственного регулирования. Несмотря на сложность адаптации данных методов к управлению национальной экономикой, этот процесс является объективно необходимым.

Применение проектного подхода позволит:

• более четко формулировать цели и задачи национальной экономики;

• обеспечивать эффективное распределение различного рода ресурсов;

• обеспечить реализацию поставленных целей в заданном интервале времени с достижением установленных качественных параметров и при эффективном использовании запланированных бюджетов;

• минимизировать риски неисполнения имеющихся национальных целей, задач, мероприятий и обеспечить согласованность действий при их реализации;

• улучшить координацию между различными органами власти и участниками реализуемых программных документов;

• обеспечить согласованное развитие административно-территориальных единиц страны, городов-спутников и т. п.;

• улучшить условия для реализации инвестиционных, инновационных, инфраструктурных проектов на территории страны;

• осознавая перспективу возможных новых направлений и форм экономического взаимодействия между Республикой Беларусь и дружественными странами, а также придавая первостепенное значение применению передовых технологий в разработке, производстве и совместном продвижении конкурентоспособных образцов высокотехнологичной продукции – содействовать созданию и развитию совместных международных производств.

Таким образом, проектное управление становится не просто инструментом, а стратегическим подходом, обеспечивающим гармоничное развитие национальной экономики в долгосрочной перспективе.

Согласно Решению Всебелорусского народного собрания от 19.12.2025 № 1 «Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026– 2030 годы»[15] установлены ключевые макроэкономические индикаторы, такие как темпы роста ВВП, инвестиций в основной капитал, производительности труда, экспорта товаров и услуг, а также темпы роста реальных располагаемых денежных доходов населения. Достижение этих показателей планируется посредством реализации задач по основным направлениям данной Программы. Новацией данного пятилетнего цикла стало установление целевых показателей к 2030 г. без ежегодной детализации, при этом ежегодные параметры будут определяться Указами Президента Республики Беларусь и Решениями Совета Министров Республики Беларусь. Таким образом, для эффективного достижения пятилетних прогнозов и обеспечения гибкости управления в течение всего периода, внедрение проектной методологии управления становится еще более актуальным.

[15] Решение Всебелорусского народного собрания от 19.12.2025 № 1«Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

Артонкина Н.В. 2022. *Профессиональный администратор проекта: Полное руководство*. М.: Лаборатория знаний. 445 с. [Artonkina N.V. 2022. *Professional Project Administrator: A Complete Guide*. Moscow: Laboratoriya Znaniy. 445 p. (In Russ.)]

Кузнецов Н.В., Сильверстов С.Н. (ред.) 2024. *Стандартизация проектного управления*. М.: Дашков и К°. 183 с. [Kuznetsov N.V., Silvestrov S.N. (eds.) 2024. *Standardization of Project Management*. Moscow: Dashkov i K°. 183 p. (In Russ.)].

Иванова О.П., Тумин В.М., Трофимов В.А. (и др.) 2024. Региональная экономика: стратегические решения, развитие и управление. Москва: ИНФРА-М. 380 с. [Ivanova O.P., Tumin V.M., Omarov M.M. and others. 2026. Regional Economics: Strategic Decisions, Development and Management. Moscow: INFRA-M. 420 p. (In Russ.)]

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE PROGRAM-TARGET APPROACH TO THE MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Olga Ryzhkavets[1]

[1] OJSC «Minsk Civil Aviation Plant No. 407» (Minsk, Belarus).

Corresponding author: Olga Ryzhkavets (real-marz@mail.ru).

ABSTRACT. In the article, the increase in the significance of the project management of the national economy is argued, the comparative characteristics of the current and losing the force of normative legal acts are presented in the state planning, forecasting and specific problem zones of the legislation; on the basis of official statistical data, reports on the implementation of state program documents, an assessment of their implementation was made, key factors preventing the successful implementation of planned innovative projects, which are implemented within the framework of the program-targeted approach to the management of the national economy, were identified, the need to introduce a project approach to the management of the national economy of the Republic of Belarus as a tool for improving manageability, adaptability, effectiveness and accountability in the implementation of large-scale state tasks was substantiated.

KEYWORDS: government programs, effectiveness of the program-targeted approach, project management of the national economy.

JEL-code: O20.

DOI: 10.46782/1818-4510-2026-3-82-101

Received 30.04.2026

In citation: Ryzhkavets O. 2026. Assessing the Effectiveness of the Program-Target Approach to the Management of National Economy. *Belorusskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No 3. PP. 82–101. DOI: 10.46782/1818-4510-2026-3-82-101 (In Russ.)