

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ: ЭВОЛЮЦИЯ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ

Василиса Валерьевна Филиппова¹, Елена Васильевна Масленникова²

¹ Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, valerevna.24.12@mail.ru

² Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, evm26@mail.ru

Аннотация. Национальные проекты выступают ключевым инструментом реализации стратегических целей развития Российской Федерации. В статье дается понятие национального проекта, проводится анализ нормативно-правовых основ, эволюции и организационно-управленческих механизмов реализации национальных проектов. Особое внимание уделяется сравнительному анализу циклов национальных проектов 2019–2024 и 2025–2030 гг., что позволяет выявить стратегические сдвиги в государственной политике: усиление технологической повестки, консолидацию социальной сферы и переход к управлению, ориентированному на конкретные результаты. Делается вывод о трансформации национальных проектов из инструмента отраслевой модернизации в комплексную систему управления достижением национальных целей развития.

Ключевые слова: национальные проекты, государственная политика, государственное управление, национальные цели развития, эволюция национальных проектов

Для цитирования: Филиппова В. В., Масленникова Е. В. Национальные проекты как инструмент государственной политики: эволюция и механизм реализации // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 1. С. 17–22. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-1-17-22

Original article

NATIONAL PROJECTS AS A TOOL OF STATE POLICY: EVOLUTION AND IMPLEMENTATION MECHANISM

Vasilisa V. Filippova¹, Elena V. Maslennikova²

¹ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
valerevna.24.12@mail.ru

² Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,
evm26@mail.ru

Abstract. National projects serve as a key instrument for implementing the strategic development goals of the Russian Federation. The article defines the concept of a national project and provides an analysis of the regulatory framework, evolution, and organizational and managerial mechanisms for their implementation. Special attention is paid to a comparative analysis of the 2019–2024 and 2025–2030 national project cycles, which allows for identifying strategic shifts in state policy: the strengthening of the technological agenda, the consolidation of the social sphere, and the shift towards results-oriented management. The conclusion is drawn about the transformation of national projects from a tool for sectoral modernization into a comprehensive system for managing the achievement of national development goals.

Keywords: national projects, state policy, public administration, national development goals, evolution of national projects

For citation: Filippova VV, Maslennikova EV. National Projects as a Tool of State Policy: Evolution and Implementation Mechanism. *Society, economy, management*. 2026;11(1):17–22. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-1-17-22

В условиях усложнения социально-экономических процессов и обострения геополитической конкуренции эффективность государственного управления становится критическим фактором национального развития. Одним из ключевых инструментов, призванных обеспечить прорыв в приоритетных сферах, в Российской Федерации выступили национальные проекты. Если первоначально они воспринимались как совокупность приоритетных государственных программ, то к настоящему времени трансформировались в комплексную систему управления развитием, пронизывающую все уровни власти.

Управление проектами как неотъемлемая часть реализации конкретных мероприятий в условиях ограниченности ресурсов хорошо зарекомендовало себя в государственном секторе. Стратегические задачи решаются с помощью государственных программ, в состав которых входят отдельные проекты с целями и сроками реализации [5].

Мировой опыт показывает, что теоретические концепции, лежащие в основе методик разработки национальных проектов, существенно различаются, прежде всего, с точки зрения определения базовых понятий и предпосылок. Примерами могут выступать школы, основывающиеся на повышении конкурентоспособности территории и направленные на обеспечение экономического роста, и школы, основывающиеся на приоритетности роста качества жизни населения и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе. В целом можно заключить, что относительно доминирующие позиции в рамках научного обоснования разработки документов стратегического планирования за рубежом, включая и национальные проекты, занимает концепция «устойчивого развития» и взаимоувязка приоритетов, целей, задач, мероприятий в соответствии с принципами этой концепции [2].

Несмотря на значительный объем исследований, посвященных отдельным аспектам реализации национальных проектов, в научной литературе сохраняется терминологическая и сущностная неоднозначность. Национальные проекты часто отождествляются с государственными программами, федеральными проектами или просто крупными бюджетными расходами, что не отражает их специфики как особого управленческого инструмента. Существующие определения, закрепленные в нормативных актах (например, в Постановлении Правительства РФ № 12881), носят преимущественно процедурный характер, фокусируясь на организации дея-

тельности, а не на раскрытии их роли в системе социально-экономического развития.

Актуальность исследования обусловлена не только переходом к новому циклу проектов на 2025–2030 гг. с кардинально обновленными приоритетами, но и необходимостью научного осмысления их места в современном государстве.

Национальные проекты являются инновационной составляющей государственных программ, обладающей особым статусом, направленной на достижение значимых результатов для страны в целом и тесно связанной с главными стратегическими целями её развития.

Материалы и методы исследования

Актуальность исследования предопределила ее цели и задачи.

Цель статьи — раскрыть сущность понятия национального проекта, провести комплексный анализ трансформации национальных проектов России и определить перспективы дальнейшего развития данного инструмента государственного управления. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- проследить генезис и этапы эволюции национальных проектов в России;
- сравнить целевые и структурные параметры циклов 2019–2024 и 2025–2030 гг.;
- раскрыть систему управления, координации и финансирования национальных проектов;
- сформулировать понятие «национальный проект» с учетом его роли в качестве инструмента государственного развития;
- определить перспективы развития национальных проектов в России.

В процессе исследования применялся ряд общенаучных методов. Системный подход позволил рассмотреть национальные проекты как целостный, развивающийся во времени элемент системы государственного управления, взаимодействующий с политическими, экономическими и социальными институтами. Методы анализа и синтеза применялись для установления содержания и ключевых элементов понятий, связанных с национальными проектами. Нормативно-правовой анализ использовался для изучения указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, паспортов национальных проектов и позволил выявить формальные цели, структуру, механизмы финансирования и систему отчетности. Сравнительно-исторический анализ применялся для сопоставления ключевых параметров, внутренней логики и стратегических приоритетов разных циклов национальных проектов.

Информационную базу исследования составили труды отечественных ученых по вопросам реализации национальных проектов, а также официальные нормативно-правовые документы.

¹ Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Результаты исследования и их обсуждение

Проект определяется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

В российской практике государственного управления этот подход был адаптирован и масштабирован до уровня «национального проекта». Данный термин получил институциональное оформление с принятием ключевых указов Президента В. В. Путина. Если понятие «проект» в широком смысле использовалось давно, то категория «национальный проект» как форма реализации высших государственных приоритетов была легитимизирована в сентябре 2005 г. с запуском первых четырех приоритетных программ.

Новый этап систематизации начался с Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204², где национальные проекты были определены как главный инструмент достижения национальных целей. В Постановлении Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288³ дано формальное определение: национальный проект — проект, направленный на до-

² Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038> (дата обращения: 18.01.2026).

³ Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

стижение национальных целей развития Российской Федерации и обеспечивающий достижение общественно значимых результатов.

Кроме того, национальный проект представляет собой стратегический план развития страны в какой-либо конкретной сфере, принятый на определенный срок, включающий целевые показатели, задачи, необходимые к реализации для их достижения, обозначение методов и средств достижения целей, подразумевающий финансирование в необходимом объеме [4].

Эволюция национальных проектов в России демонстрирует постепенное усложнение и совершенствование данного инструмента. В своем развитии они прошли через несколько качественно различных этапов, что отражено в табл. 1.

Принципиальное отличие нового цикла (2025–2030) заключается в переходе от логики «финансирования отрасли» (например, здравоохранения) к логике «покупки конкретного результата» (например, увеличения ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 78 лет). Это отражает глобальный тренд в государственном управлении, но адаптированный к российским национальным вызовам, прежде всего, к необходимости обеспечения технологического суверенитета и демографического роста. Таким образом, ключевой тенденцией эволюции стал отход от логики «финансирования отрасли» в сторону логики «приобретения конкретного социально-экономического результата».

Таблица 1
Table 1

Этапы эволюции национальных проектов как инструмента государственной политики

Этап (годы)	Ключевые документы / события	Управленческая логика	Количество и фокус проектов
I. Апробация (2005–2008)	Послание Президента РФ (2005) [1]	Отраслевое, проблемно-ориентированное финансирование	4 проекта: «Здоровье», «Образование», «Доступное жилье», «Развитие АПК». Фокус на социальные сферы.
II. Системная интеграция (2019–2024)	Указ Президента № 204 (2018)* Указ Президента № 474 (2022)**	Программно-целевое управление по сферам (блокам)	12 (позже 14) проектов в 3-х блоках: «Человеческий капитал», «Комфортная среда», «Экономический рост». Внедрение иерархии проектов.
III. Новый стратегический цикл (2025–2030)	Указ Президента № 309 (2024)***	Управление, ориентированное на конкретные общественно значимые результаты	19 проектов в 4-х направлениях: «Техн. суверенитет», «Соц. поддержка», «Инфраструктура для жизни», «Экономическое развитие». Акцент на измеримости.

* Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038> (дата обращения: 18.01.2026).

** Указ Президента РФ от 21.07.2022 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207210015> (дата обращения: 18.01.2026).

*** Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202405070001> (дата обращения: 18.01.2026).

что отражает адаптацию глобальных трендов государственного управления к национальным вызовам России.

Организационным воплощением этой новой управленческой логики стала специально выстроенная многоуровневая система, обеспечивающая переход стратегических целей на уровень практического исполнения.

Эффективность национальных проектов как инструмента государственного развития обеспечивается рядом элементов.

Во-первых, специально выстроенной многоуровневой системой управления, которая гарантирует трансляцию стратегических целей на уровень конкретных исполнителей.

Иерархическая структура реализации национальных проектов представляет собой «пирамиду», включающую в себя следующие уровни:

1 уровень — национальный проект: задает общее целевое видение и ключевые показатели;

2 уровень — федеральные проекты: детализируют цели нацпроекта по направлениям или ведомственной принадлежности;

3 уровень — региональные проекты: адаптируют мероприятия и показатели к условиям конкретного субъекта РФ.

Данная структура обеспечивает единство целей при гибкости методов их достижения на местах.

Во-вторых, наличие вертикально интегрированной системы координации и контроля: высшее стратегическое руководство осуществляет Совет при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам, оперативное управление — его Президиум (Федеральный проектный офис) во главе с Председателем Правительства, а персональную ответственность за достижение показателей несут кураторы (вице-премьеры) и руководители (профильные министры).

Кроме того, контроль за реализацией национальных проектов осуществляется Счетной палатой РФ совместно с контрольно-счетными органами субъектов РФ, что позволяет обеспечить всесторонний анализ достижения целей национального развития как на федеральном, так и на региональном уровнях, а также помогает обнаружить ключевые проблемы, требующие пристального внимания руководства. Кроме того, эффективная работа финансового контроля не ограничивается лишь выявлением нарушений или недостатков, она направлена также на анализ результативности и эффективности использования бюджетных средств, нахождение резервов для повышения качества жизни граждан [6].

В-третьих, критически важным элементом является механизм финансирования, носящий сочетанный характер и объединяющий сред-

ства федерального, региональных бюджетов и внебюджетные источники. Бюджет нового цикла (53,44 трлн руб.) демонстрирует принцип концентрации ресурсов: 63,8 % средств направляется всего на четыре ключевых социально-инфраструктурных проекта («Семья», «Инфраструктура для жизни», «Продолжительная и активная жизнь», «Молодежь и дети»), что подчеркивает приоритетность демографической и социальной политики как основы долгосрочного развития.

Синтез анализа эволюции и организационных механизмов позволяет предложить уточненное авторское определение, раскрывающее сущность национального проекта: это комплексный инструмент социально-экономического развития государства, представляющий собой утверждённый на высшем уровне пакет взаимосвязанных мероприятий с чётко определёнными целями, сроками реализации и ресурсным обеспечением; он направлен на вывод приоритетных отраслей и сфер жизнедеятельности на качественно новый уровень, достижение общенационально значимых результатов и реализацию стратегических целей развития страны в рамках утверждённых программных документов.

Данное определение акцентирует несколько ключевых аспектов, которые дополняют существующие нормативные трактовки:

во-первых, оно подчеркивает инструментальный характер: проект является не самоцелью, а средством достижения более высоких стратегических целей (национальных целей развития);

во-вторых, указывает на высокий статус и комплексность, обусловленные утверждением на высшем уровне и взаимосвязью мероприятий;

в-третьих, фиксирует ориентацию на качественный прорыв и результат, что отличает национальные проекты от рутинных государственных программ, нацеленных на поддержание функционирования отрасли;

в-четвертых, отмечает встроенность в систему стратегического планирования через жесткую привязку к указам Президента.

Таким образом, предложенное определение позволяет отделить национальные проекты от смежных понятий: в отличие от государственной программы, нацпроект имеет фиксированный срок и особый режим управления с персональной ответственностью, а в отличие от отдельного федерального проекта — носит комплексный, межотраслевой характер и соответствует одной из национальных целей.

Проведенный анализ исследования структуры и механизмов реализации национальных проектов позволяет сделать следующие выводы:

1. Национальные проекты России прошли значительную эволюцию от инструмента точечного

решения социальных проблем (2005–2008) до системообразующего элемента государственного стратегического управления, определяющего долгосрочные приоритеты развития России на период до 2030 г. и далее.

2. Ключевой тенденцией в развитии инструментария является переход от логики отраслевого финансирования к логике управления, ориентированного на конкретные общественно значимые результаты. Это наглядно проявляется в структуре нового цикла (2025–2030), где проекты сгруппированы вокруг достижения таких результатов, как технологический суверенитет, увеличение продолжительности жизни и поддержка семьи.

3. Организационная эффективность инструмента обеспечивается трехуровневой иерархией проектов (национальный-федеральный-региональный), системой персональной ответственности кураторов и руководителей, а также механизмом сочетанного финансирования с выраженной концентрацией ресурсов на ключевых направлениях.

Таким образом, национальные проекты утвердились в качестве ключевого, эволюционирующего инструмента современной российской государственной политики. Их основная ценность заключается в способности фокусировать ресурсы и координационные усилия государства на решении стратегических задач, переводя абстрактные национальные цели в плоскость конкретных, измеримых результатов и практических действий на всех уровнях власти. Эволюция от отраслевых программ к управлению, ориенти-

рованному на результат, демонстрирует адаптивность этого инструмента в ответ на меняющиеся внутренние и внешние вызовы.

Ценность национальных проектов кроется в синтезе стратегического целеполагания, жесткой управленческой вертикали с персональной ответственностью и принципа концентрации ресурсов. Их уникальность заключается не в замене, а в усилении системы государственных программ, привнесении в нее динамики, измеримости и повышенного контроля.

Для того чтобы нацпроекты 2024–2030 гг. превратились в эффективный инструмент достижения национальных целей развития страны в условиях текущих вызовов, необходимо, чтобы они взяли на себя роль инструмента «общественного договора», т. е. ответственность за их реализацию должны нести как органы власти, так и бизнес-структуры и население. Для решения этой задачи требуется совершенствование формирования единой системы стратегического планирования на федеральном, региональном и местном уровнях [3].

Успех национальных проектов как инструмента будет определяться их способностью обеспечить не только количественные показатели (построенные объекты, освоенные средства), но и глубокие качественные изменения в социальной сфере, экономике и технологическом развитии страны. Это делает их инструментом долгосрочного национального развития, от эффективности которого во многом зависят будущие траектории роста и устойчивости российского государства и общества.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Выступление на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета // Президент России. 05.09.2005. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/23157> (дата обращения: 30.01.2026).
2. Комаров В. М., Акимова В. В., Москвитина Н. А., Волошинская А. А. Национальные проекты в России и зарубежных странах: методики и рекомендации // РАНХиГС, 2020. URL: https://www.scipedia.com/wd/images/d/d5/Draft_Семенов_165821327-9011-document.pdf (дата обращения: 30.01.2026).
3. Национальные проекты России: особенности, эффективность реализации / В. А. Ильин, А. А. Шабунова, Т. В. Ускова [и др.]. Вологда : Вологодский научный центр Российской академии наук, 2024. 453 с. ISBN 978-5-93299-603-4. EDN FCFQXS.
4. Пашковский Е. А. Национальные проекты как инструмент реализации социального государства в современной России / Е. А. Пашковский // Дискурс. 2024. Т. 10, № 1. С. 86–99. DOI 10.32603/2412-8562-2024-10-1-86-99. EDN FYYDAB.
5. Полуниин Д. И. Проектное управление в реализации региональной политики занятости как стратегический фактор развития территории // Конкурентоспособность территорий : материалы XXIV Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов / отв. за выпуск: Я. П. Силин, В. Е. Ковалев. Том Часть 1. Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2021. С. 105–107. EDN NUWNCC.
6. Соколова А. А., Масленникова Е. В. Направления совершенствования государственного и муниципального финансового контроля // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 4. С. 27–34. DOI 10.47475/2618-9852-2024-9-4-27-34. EDN FKSEPO.

REFERENCES

1. Vystuplenie na vstreche s chlenami Pravitel'stva, rukovodstvom Federal'nogo Sobraniya i chlenami prezidiuma Gosudarstvennogo soveta [Meeting with the Government Members, the Leadership of the Federal Assembly and the Members of the State Council Presidium]. Prezident Rossii [President of Russia]. September 5, 2005. Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/23157>, accessed: 30.01.2026 (In Russ.).
2. Komarov VM, Akimova VV, Moskvitina NA, Voloshinskaya AA. Nacional'nye proekty v Rossii i zarubezhnykh stranah: metodiki i rekomendacii [National Projects in Russia and Foreign Countries: Methodologies and Recommendations]. RANEPА. 2020. Available at: https://www.scipedia.com/wd/images/d/d5/Draft_Семенов_165821327-9011-document.pdf, accessed: 30.01.2026 (In Russ.).
3. Ilyin VA, Shabunova AA, Uskova TV [et al.]. Nacional'nye proekty Rossii: osobennosti, ehffektivnost' realizacii [National projects of Russia: features, effectiveness of implementation]. Vologda: Vologodskij nauchnyj centr Rossijskoj akademii nauk [Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences]; 2024. 453 p. ISBN 978-5-93299-603-4. EDN FCFQXS (In Russ.).
4. Pashkovskiy EA. Nacional'nye proekty kak instrument realizacii social'nogo gosudarstva v sovremennoj Rossii [National projects as an instrument for implementing the social state in modern Russia]. *Diskurs* [Diskurs]. 2024;(10(1):86-99. DOI 10.32603/2412-8562-2024-10-1-86-99. EDN FYYDAB. (In Russ.).
5. Polunin DI. Proektnoe upravlenie v realizacii regional'noj politiki zanyatosti kak strategicheskij faktor razvitiya territorii [Project management in the implementation of regional employment policy as a strategic factor in territorial development]. Konkurentosposobnost' territorij: Materialy XXIV Vserossijskogo ehkonomicheskogo foruma molodyh uchenyh i studentov. Otv. za vypusk: YaP Silin, VE Kovalev [Competitiveness of territories: Materials of the XXIV All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students]. 2021. Pt. 1, pp. 105-107. Ekaterinburg: Ural'skij gosudarstvennyj ehkonomicheskij universitet [Ural State University of Economics]. EDN NUWNCC. (In Russ.).
6. Sokolova AA, Maslennikova EV. Napravleniya sovershenstvovaniya gosudarstvennogo i municipal'nogo finansovogo kontrolya [Directions for improving state and municipal financial control]. *Obshchestvo, ehkonomika, upravlenie* [Society, Economy, Management]. 2024;9(4):27-34. DOI 10.47475/2618-9852-2024-9-4-27-34. EDN FKSEPO. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

В. В. Филиппова — магистрант факультета экономики и управления.

Е. В. Масленникова — кандидат экономических наук, доцент кафедры инноватики и управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

V. V. Filippova — Master's student of the Faculty of Economics and Management.

E. V. Maslennikova — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Innovation and Management.

Вклад авторов: оба автора сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 01.02.2026

Принята к публикации / Accepted for publication: 19.03.2026