

**С.В. КОЗЛОВА**

доктор экономических наук, главный научный сотрудник  
ФГБУН Институт экономики РАН

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ В 2025 г.**

В условиях растущих расходов бюджета повышение доходности государственных активов становится все более актуальным, а достижение этой цели путем совершенствования института приватизации/деприватизации является одним из главных вопросов управления государственным имуществом на современном этапе. В данной работе представлены результаты комплексного анализа планируемого объема поступающих в бюджет средств от использования и распоряжения государственным имуществом на ближайшие три года и их места в доходной части федерального бюджета, а также проанализирована ситуация, сформировавшаяся к концу 2025 г. в институциональной среде управления государственным имуществом за последние несколько лет, рассматриваемая с позиций эффективности его использования для бюджета. На основе анализа конкретных кейсов продаж сделан вывод о том, что в последнее время основное внимание со стороны государства в части получения доходов в бюджет уделено не массовой приватизации, а именно подготовке и продаже отдельных активов государства, как ранее конфискованных и подлежащих повторной продаже, так и принадлежащих исключительно государству. Исследование данных вопросов особенно важно как с точки зрения перспектив будущего социально-экономического развития нашей страны, так и достижения стратегических целей, стоящих перед Россией на современном этапе.

**Ключевые слова:** эффективность управления государственным имуществом, использование государственных активов, институциональная среда.

**УДК:** 338.24

**EDN:** RIQVNQ

**DOI:** 10.52180/2073-6487\_2025\_6\_72\_85

Законопроект № 1026181-8 «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» был рассмотрен Комитетом Государственной Думы по бюджету и налогам 29.09.2025 г., одобрен Советом Федерации Федерального Собрания Российской Федерации 26.11.2025 г. (Постановление № 512-СФ)<sup>1</sup>. А 28 ноября 2025 г. подписан

---

<sup>1</sup> <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1026181-8> (дата обращения: 01.12.2025).

Президентом Российской Федерации федеральный закон № 426-ФЗ<sup>2</sup>, в котором подробно рассматриваются вопросы, касающиеся доходов от использования и распоряжения государственным имуществом в федеральном бюджете на 2026 г. и на плановый период 2027–2028 гг.<sup>3</sup> Важность данного закона сложно переоценить, в том числе с точки зрения оценки бюджетной эффективности использования государственного имущества. В данной работе будет проанализировано, какое место доходы от использования и распоряжения государственными активами занимают в поступлении доходов в государственный бюджет и какую роль в этом вопросе играют институциональные новации, появившиеся в государственном управлении в последнее время.

## **Анализ доходов в федеральный бюджет от управления госимуществом**

Ранее автор уже занимался исследованием процессов, которые в последнее время происходят при трансформации одного из основных институтов управления государственным имуществом, – института приватизации/деприватизации. Безусловно, последние три года здесь наблюдалась очень высокая турбулентность, выражаяющаяся в увеличении количества разнонаправленных сделок, в появлении новых форм сделок в области имущественных отношений со стороны государства, о чем мы неоднократно уже писали (см, например: [1]). Мы указывали на то, что эти противоположные тренды (приватизация и деприватизация) направлены на решение важных задач стратегического характера, а также на преодоление недостаточно эффективного использования государственного имущества для «...решения целевых многоаспектных и разновекторных задач текущего времени, важнейшая из которых – структурная модернизация экономики, осуществляемая при одновременном решении множества социальных задач...» [1, с. 43]. О качественном изменении функций государственного сектора указывали и другие ученые: «Сверхновые реалии привели к расширению функций государственного сектора, который, помимо своих основных обязанностей, приобрел дополнительные, такие как финансирование инноваций для импор-

---

<sup>2</sup> <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511280088?ysclid=mitbysg0d4266485209> (дата обращения: 01.12.2025).

<sup>3</sup> На стадии выпуска статьи Проект закона о федеральном бюджете трансформировался в федеральный закон. При этом роль Проекта и сопровождающих его документов при обсуждении неоценима с позиций решения задач, поставленных в данной статье. Были использованы материалы Счетной палаты РФ, сопровождающих записок Комитетов и пр. документы с официального сайта Государственной Думы РФ. <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1026181-8> (дата обращения: 01.12.2025).

тозамещения; создание положительной практики перехода на российские решения в бизнесе...» [2, с. 144]. При этом следует отметить, что в сложившихся в настоящее время геополитических и экономических реалиях, рассматриваемых в контексте национальной безопасности нашего государства и необходимости решения сложных задач по обеспечению роста российской экономики, «при растущих бюджетных расходах вопрос доходности государственных активов становится актуальным...» [1, с. 43]. На обеспечение роста российской экономики за счет использования рыночных механизмов и развития конкуренции, а также на увеличение поступлений денежных средств в бюджет от продажи государственных активов и направлена приватизация государственного имущества.

В рамках данного вопроса важным является анализ федерального бюджета, принятого в конце ноября 2025 г.<sup>4</sup> Закон о федеральном бюджете на 2026 г. и плановый период 2027–2028 гг. предусматривает использование средств, поступающих от приватизации федеральной собственности, в качестве отдельного источника финансирования дефицита федерального бюджета. При этом сам по себе соответствующий федеральный закон, как и аналогичные документы последних нескольких лет, не содержит информации о конкретной величине доходов от управления (использования и распоряжения) государственным (федеральным) имуществом ни в основной части, ни в приложениях. Как и в предыдущие периоды, лишь в пояснительной записке и ряде сопроводительных материалов средства, поступающие от приватизации федеральной собственности, указываются наряду с государственными заимствованиями в качестве самостоятельного источника финансирования дефицита федерального бюджета; основной же анализ доходов от использования и распоряжения государственного имущества представлен в Заключении Счетной палаты Российской Федерации на проект федерального закона «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов»<sup>5</sup>. Данные Счетной палаты Российской Федерации и легли в основу нашего анализа, проведенного с небольшой ретроспективой (см. табл.).

<sup>4</sup> Анализ доходов от управления госимуществом для различных временных периодов неоднократно проводился Г. Мальгиновым. См. например, Георгий Мальгинов о доходах от приватизации и управления госимуществом в проекте федерального бюджета на 2024–2026 годы. <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/georgiy-malginov-o-dokhodakh-ot-privatizatsii-i-upravleniya-gosimushchestvom-v-proekte-federalnogo-byudzheta-na-2024-2026-gody.html?ysclid=mivm5k0z6r817134841>

<sup>5</sup> Заключение Счетной палаты Российской Федерации на проект федерального закона «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» (утверждено Коллегией Счетной палаты Российской Федерации (протокол от 9 октября 2025 г. № 87К (1872))).

Таблица

## Доходы федерального бюджета в 2024 – 2028 гг., млрд руб.

Показатель	2024 г. отчет	2025 г. (законо- проект)	2026 г. (прогноз)	2027 г. (прогноз)	2028 г. (прогноз)
Доходы от использования имущества *	1 808,6	2 390,3	1 718,2	1 489,0	1 525,9
в том числе прогноз доходов в виде дивидендов**	–	–	305,8	364,2	399,2
Доходы от продажи имущества (приватизация)***	16,4	4,3	3,2	21,7	0,2
Резервы дополнительных поступлений ****			0, 226	0,226	

\* Включают дивиденды, доходы от управления средствами ФНБ, доходы по остаткам средств ФК, проценты по межгоскредитам.

\*\* Прогноз доходов в виде прибыли, приходящейся на доли в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, или дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации.

\*\*\* Доход от приватизации указан как источник финансирования дефицита федерального бюджета.

\*\*\*\* Оценка Счетной палаты Российской Федерации.

Составлено по: Заключение Счетной палаты Российской Федерации на проект федерального закона «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов». <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1026181-8> (дата обращения: 01.12.2025).

Как видно из таблицы, доходы от продажи имущества (приватизации) неравномерны по годам и различаются на один-два порядка (от 0,2 млрд руб. в 2028 г. до 21,7 млрд руб. в 2027 г.). При этом они в разы меньше прогнозных доходов от дивидендов на 2026–2028 гг., а также в четыре и более раз меньше аналогичных доходов в 2024 г. Однако здесь не все так однозначно: существуют определенные факторы методологического характера, которые необходимо учитывать при анализе оценочных величин доходов от управления государственным имуществом в федеральном бюджете.

Во-первых, прогноз доходов в проекте федерального бюджета формируется в соответствии с данными главного администратора доходов бюджетов (для данных видов дохода – это Росимущество) на основе списочного перечня объектов, включенных в план приватизации на 2025–2027 гг., проекта плана приватизации на 2026–2028 гг. и перечня федерального имущества, приватизация которого осуществляется без включения в прогнозный план (программу) приватизации федерального иму-

щества на 2025–2027 г.<sup>6</sup>, в связи с чем при отсутствии перечней (проекта перечней) имущества, приватизация которого осуществляется без включения в план приватизации на 2028 г., поступление доходов на 2028 г. прогнозируется в объеме, существенно меньшем, чем на 2026 и 2027 г.

Также по результатам детального анализа Проекта бюджета Счетной палатой РФ установлено, что расчеты осуществлены Росимуществом не по всем объектам, подлежащим приватизации. Так, распоряжением Росимущества от 2 сентября 2025 г. № 1767-р утвержден перечень федерального имущества, приватизация которого осуществляется без включения в прогнозный план (программу) приватизации федерального имущества на плановый период на 2025–2027 гг., рыночная стоимость которого, определенная в соответствии с законодательством Российской Федерации об оценочной деятельности, не превышает 50 млн руб. Перечень включает 322 объекта федерального имущества. При этом при формировании прогноза поступлений главным администратором доходов (Росимуществом) учтены не все объекты, подлежащие приватизации в соответствии с перечнем федерального имущества, приватизация которого осуществляется без включения в прогнозный план (программу) приватизации федерального имущества.

Счетная палата РФ и ранее неоднократно отмечала, что Росимуществом не предусматривается формирование оценки и прогноза в отношении сделок по продаже пакетов акций (долей), не включенных в прогнозный план (программу) приватизации, осуществляемых на основании отдельных решений Правительства Российской Федерации, и при этом не учитывается тот факт, что *на протяжении ряда лет данные сделки составляют существенный объем поступлений*. Применение в алгоритме расчета понижающих коэффициентов результативности или эффективности продаж также влечет за собой занижение прогноза.

Во-вторых, *в прогнозных расчетах отсутствуют данные о доходах от реализации конфискованных акций*. Уменьшение прогноза поступлений на 2026 г. относительно оценки 2025 г. обусловлено поступлением в 2025 г. доходов от реализации конфискованных акций и иных активов, а в прогнозируемом периоде соответствующие поступления не прогнозируются. Отсюда Счетная палата РФ делает вывод о необходимости формирования единообразного подхода к прогнозированию поступлений, имеющих общий источник. При этом актуальность данного вопроса в последние годы повысилась вследствие так называемой

<sup>6</sup> Постановление Правительства РФ от 22.09.2022 № 1673 (ред. от 03.07.2025). «Об утверждении Правил формирования и утверждения перечней федерального имущества, приватизация которого осуществляется без включения в прогнозный план (программу) приватизации федерального имущества на плановый период, а также внесения изменений в указанные перечни и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

волны изъятий целого ряда специфических активов у бывших собственников (ЧЭМЗ, «Макфа», ряд ГОКов и т. п.) и последующей их передачей (наряду с активами иностранных компаний, ушедших из России) во владение или управление Росимуществу: «задачу их юридической «очистки» и возвращения в хозяйственный оборот власти называли одной из первоочередных для имущественного блока правительства»<sup>7</sup>. В настоящее время Росимуществом внесены изменения в проект методики поступлений по источникам финансирования дефицита федерального бюджета в части корректировки алгоритма расчета<sup>8</sup>.

Учитывая изложенное, по оценке Счетной палаты РФ, имеют место резервы дополнительных поступлений доходов федерального бюджета с учетом возможных рисков недопоступления доходов в сумме 226,3 млн руб. на 2026 г. и 226,3 млн руб. на 2027 г. (см. табл.). Однако, несмотря на некоторые корректировки Счетной палаты РФ, доля доходов от имущества невелика и резкого увеличения не наблюдается даже в прогнозах. Так, по оценке Счетной Палаты РФ, доходы в виде дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации, составят в 2025 г. 1,1% к общей сумме доходов; при этом прогноз на следующие три года такой: в 2026 г. – 0,8%, 2027 г. – 0,8%, в 2028 г. – 0,9%.

Ожидаемая сумма приватизационных доходов составляет не более 0,19% от размера средств, предполагаемых к привлечению по государственным заимствованиям за период 2026–2028 гг. Для сравнения, по бюджету на 2024 г. и прогноз на 2024–2025 гг. поступления в федеральный бюджет от приватизации федерального имущества ожидались в размере около 1,2 млрд руб. ежегодно. Их роль в финансировании дефицита федерального бюджета была минимальна: в 2024–2026 гг. ожидаемая величина приватизационных доходов составила не более 0,1% от размера средств, предполагаемых к привлечению по государственным заимствованиям [3].

Анализ показал, что массовая приватизация госактивов действительно перестала быть приоритетом государственной политики в области имущественных отношений, что, на наш взгляд, является безусловным положительным фактором. Мы еще в 2018 г. писали о том, что «Политика перманентной приватизации выглядит попыткой убежать от проблемы, вместо того чтобы ее решать. Необходимо прежде всего выявить причины текущей неудовлетворительной отдачи от государственного иму-

---

<sup>7</sup> Олег Сапожков, Диана Галиева. Федерация за имущество не держится // Коммерсантъ. 2024. 11 июля. № 121. С. 2. <https://www.kommersant.ru/doc/6822126?ysclid=miycl1gdgd4936392> (дата обращения: 11.09.2025).

<sup>8</sup> В настоящее время проект приказа об утверждении доработанной редакции указанной методики находится на внутреннем согласовании и будет направлен в Минфин России после его утверждения.

щества, предложить иные механизмы управления государственными активами, на основании которых разработать качественно иную концепцию управления» [4, с. 67]. Долго превалирующая парадигма в области управления государственным имуществом была сосредоточена именно на ускоренной и массовой продаже его в частные руки, что вело к большим рискам. «Тотальный и недифференцированный подход к приватизации государственных активов в условиях неразвитости рыночных институтов и осложнения geopolитической обстановки неизбежно приведет к непоправимым последствиям» [5, с. 7]. Сейчас главной задачей становится управление госсобственностью в контексте ее включения в новую экономическую и промышленную политику. В то же время уменьшение масштабности приватизации не снижает, а наоборот, усиливает остроту вопроса о доходности имущественных активов государства.

Исходя из анализа имеющихся место конкретных сделок, можно заключить, что на доходную составляющую бюджета в части доходов от приватизации оказывают влияние в большей степени единичные крупные сделки по приватизации – когда на рынок выводят акции тех компаний, которые выбраны государством в качестве объектов для приватизации, и которые действительно стоят дорого. Так, в конце 2024 г. заместитель министра финансов А.В. Моисеев осветил некоторые сделки: «Недавно по отдельному решению правительства совершена сделка по приватизации крупного актива и в федеральный бюджет дополнительно поступило 34,79 млрд руб. Также в завершающей стадии находится сделка по продаже шести компаний химической отрасли в рамках отдельного распоряжения правительства РФ по начальной цене 37,9 млрд руб. АО «Волжский Оргсинтез», АО «Метафракс Кемикалс», ООО «ГБХ Бор», ООО «НПП Силика», ООО «Фининвест», ООО «Радамант» будут проданы на закрытом аукционе – при этом предъявлены инвестиционные условия по развитию бизнеса компаний с учетом текущих потребностей отрасли по импортозамещению отдельных видов продукции»<sup>9</sup>.

Кроме этого, правительство рассчитывает, что совершенствование самих торгов государственными активами посредством электронной системы сделает объект торгов более «прозрачным», а величину дохода – более существенной. Также вполне вероятно, что в будущем возможны постоянные отчисления в бюджет со стороны госкомпаний от активов, которые поступают к ним безвозмездно со стороны государства – пока же речь в законе о бюджете идет о решениях 2025 г. Рассмотрим более подробно указанные аспекты.

<sup>9</sup> Алексей Моисеев: Минфин не формирует планов по деприватизации. Минфин России. 18 октября 2024. [https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id\\_4=39364&ysclid=miujnjo4rrtx529901556](https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=39364&ysclid=miujnjo4rrtx529901556) (дата обращения: 23.09.2025).

## Изменение подходов государства к управлению госимуществом

Вопрос доходности государственных активов становится более актуальным в условиях растущих расходов бюджета, поэтому позиция Минфина России при управлении такими активами в целом трансформируется<sup>10</sup>. И первое, что надо отметить, – это сокращение расходов по хранению «ненужных» для государства активов – тех, что не приносят доход и не служат выполнению государственных функций. Более того, имущество, которое сохраняется в госсобственности без явной цели, вовлекается в оборот в первую очередь путем прямой продажи активов, когда Росимущество выставляет объекты на торги. При этом речь идет и про малоценное имущество, ранее обделенное вниманием. В последние годы есть успехи в этом направлении: Государственная Дума упростила порядок продажи малооцененного имущества стоимостью менее 100 млн руб. Раньше, чтобы продать полуразрушенный сарай глубоко в лесу, нужно было решение председателя правительства, теперь Росимущество формирует перечень такого имущества и решения по нему принимаются приказом Минфина России. По более дорогому имуществу действует прежний порядок, то есть требуется распоряжение Правительства РФ. Есть ситуации, когда продажа активов нецелесообразна, – государству выгоднее вовлекать объекты в оборот через аренду. Например, здание ГУМа находится в федеральной собственности, в нем активно работают предприниматели, а доступные для аренды объекты федеральной собственности можно увидеть на портале Росимущества. Третий способ вовлечения объектов в оборот возможен через институты развития, а именно через ДОМ.РФ. Речь идет об объектах, которые требуют предпродажной подготовки: сначала нужно найти участок, провести работу по разметке границ, вывести сети, инвестировать. Только после этого можно продать объект по более высокой цене – так государство получит больше денег.

Кроме того, к концу 2025 г. завершается работа по уточнению целевых функций объектов в госсобственности и появится возможность принимать более эффективные решения по управлению имуществом.

---

<sup>10</sup> Раздел сформирован на базе открытых источников и интервью представителей Минфина (см., например: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=39364-aleksei\\_moiseev\\_minfin\\_ne\\_formiruet\\_planov\\_po\\_deprivatizatsii&ysclid=miqm795wh721262673](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39364-aleksei_moiseev_minfin_ne_formiruet_planov_po_deprivatizatsii&ysclid=miqm795wh721262673) (дата обращения: 23.09.2025)).

## Отказ от безвозмездных передач государственного имущества госкомпаниям

В контексте предыдущего вопроса о поиске путей повышения доходности своих активов и целесообразности учета тех или иных объектов государство пересмотрело и свою позицию о безвозмездной передаче активов государственным компаниям. За все надо платить... В целях обеспечения интересов казны Российской Федерации в случае безвозмездной передачи государственной корпорации (государственной компании) активов, поступивших в федеральную собственность на основании судебных решений, во исполнение указания Президента Российской Федерации от 15 марта 2024 г. № Пр-494, законопроектом о Бюджете предлагалось установить и законом о Бюджете установлено, что государственная корпорация (государственная компания) после принятия в 2025 г. Правительством Российской Федерации решения о передаче ей в качестве имущественного взноса Российской Федерации активов, поступивших в федеральную собственность на основании судебных решений, обеспечивает *перечисление в федеральный бюджет денежных средств в размере 50% от рыночной стоимости переданного актива*, определенной на основании отчета независимого оценщика при отчуждении актива из федеральной собственности, в срок, не превышающий три месяца со дня поступления актива в собственность государственной корпорации (государственной компании), а Правительством Российской Федерации обеспечивается проведение мероприятий по оценке активов<sup>11</sup>.

Данное решение справедливо с точки зрения государственного бюджета в современных реалиях, однако экономический эффект для бюджета от его реализации можно будет оценить по прошествии некоторого времени. Пока же можно сказать, что в этом случае встанет вопрос о справедливости оценки рыночной стоимости переданного имущества каждой из сторон.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что в последние годы государство активно продолжает искать способы повышения доходности госимущества путем использования современных инструментов в сфере продаж, высоких технологий и достижений в области цифровизации.

---

<sup>11</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации, признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации и об установлении особенностей исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в 2025 году. Принят Государственной Думой, Статья 1, 22 октября 2024 г.

## **Унификация продаж активов имущественной казны по аналогии с госзакупками (имущественные торги: законодательные изменения)**

В настоящее время ожидается принятие законопроекта об унификации продаж госимущества по аналогии с госзакупками. Сам проект оформлен в виде поправок к закону «О защите конкуренции» и вводит единые правила продажи государственной и муниципальной собственности, одновременно упрощает доступ претендентов к торгам и ужесточает контроль за их проведением, а также вводит положения об обязательной регистрации покупателей на электронных площадках, допущенных к размещению госзаказа. Все сделки должны будут заключаться на аукционах в госинформсистеме «Торги» и подключенных к ней электронных торговых площадках.

*Вводя единый аукционный порядок продаж всего государственного имущества, власти рассчитывают на рост поступлений в испытывающий нехватку доходов федеральный бюджет.*

«Переход к обязательным электронным торгам на проверенных федеральных площадках – это логичное развитие института торгов. В частности, унификация правил проведения торгов и подачи заявок создаст комфортные и равные условия для всех участников. Новые поправки позволяют максимально упростить взаимодействие бизнеса и государства, сократить издержки и повысить уровень конкуренции и прозрачности на торгах», – подчеркивают в секретariate Д. Григоренко<sup>12</sup>.

Все эти меры являются логическим завершением «замыкания» управления государственным имущественным комплексом в единый контур. Так, осенью 2024 г. правительство одобрило разработку Единой цифровой платформы (ЕЦП) в сфере управления недвижимым и движимым имуществом всех публичных собственников, частью которой, как предполагается, станет уже упомянутая ГИС «Торги». ЕЦП будет обеспечивать контроль за объектом не только в момент его выставления на торги, но и задолго до того, как будет принято решение о его продаже. До сих пор по действующему законодательству продажа имущества и прав его аренды, земле- и недропользования, квот на вылов рыбы и т. п. регулируется множеством отраслевых актов, что создает препятствия для участия в торгах представителей бизнеса, негативно отражается на уровне конкуренции и, как следствие, не лучшим образом сказывается на доходах государства. Тем не менее, отста-

---

<sup>12</sup> Диана Галиева, Олег Сапожков. Ведомства пришли к согласию в торгах // Коммерсантъ. 2025. 14 янв. № 4. С. 1. <https://www.kommersant.ru/doc/7431188?ysclid=miug53dz63927044917> (дата обращения: 01.10.2025).

ивая отраслевую самостоятельность, министерства ссылались на невозможность регулирования процессов продажи специфических отраслевых активов на общих правилах, обосновывая это особенностями оценки объектов и выстраивания сделок, рисками потерять контроль за их проведением и необходимостью затрат на внедрение нововведений. Теперь же проект воспринимается в ведомствах как логичное и назревшее продолжение унификации госзакупок товаров и услуг. Реформа торгов стала возможной из-за накопившихся к настоящему времени изменений в работе правительства: консолидация бюджетных средств, опыт ряда «цифровых» реформ, а также потребность государства в прогнозируемых доходах от продаж имущества и прав обеспечили ее одобрение.

## Заключение

Безусловно, за последнее время проделана большая работа по совершенствованию института управления государственным имуществом, что отражено, в частности, в Основных направлениях...<sup>13</sup> В данном документе отмечается, что в целях сокращения расходов на содержание госимущества и увеличения доходов федерального бюджета созданы условия для интенсивного вовлечения федерального имущества в хозяйственный оборот:

- проведена инвентаризация объектов имущества государственной казны (более 657 тыс. объектов), определены целевые функции в отношении 99% объектов недвижимости и 97% земельных участков, находящихся в государственной казне;
- обеспечен свободный доступ граждан и организаций к информации об объектах госказны, выводимых на рынок, на официальном сайте Росимущества;
- сокращен срок согласования Росимуществом заключаемых учреждениями договоров аренды с 30 до 15 дней (в отдельных случаях до 5 дней), упрощено согласование передачи в аренду малых площадей;
- утвержден порядок проведения проверок использования федерального имущества и изъятия у правообладателей неэффективно используемого имущества, упорядочена процедура принятия решений о передаче такого имущества на иные уровни публичной собственности;

---

<sup>13</sup> «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» (разработаны Минфином России). [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 10.10.2025).

- утверждены методические рекомендации о порядке рассмотрения предложений федеральных органов и иных правообладателей о передаче излишнего, неиспользуемого или используемого не по назначению федерального имущества в госказну, а также порядок организации работы Росимущества по передаче федерального имущества на иной уровень собственности.

В целях перевода всех сделок по продаже государственного и муниципального имущества в электронный вид в ГИС Торги установлена электронная форма торгов для имущества стоимостью до 10 тыс. руб. Завершена интеграция информационной системы Росимущества с информационными системами ФССП России и ФТС России.

Указанные выше мероприятия облегчают приватизационные процессы, повышают эффективность распоряжения государственными активами, но не заменяют и не отменяют стратегического подхода к государственной собственности во время кризисных ситуаций. Мы разделяем позицию тех ученых, которые считают, что «Общие закономерности развития государственного сектора характеризуются цикличностью, отражая увеличение его масштабов во время кризисов и сокращение в фазе экономического роста. Анализ опыта функционирования государственных компаний в период пандемии COVID-19, а также нового санкционного давления западных стран, угрожающего экономической безопасности России, подтвердил необходимость государственной собственности как надежного инструмента государственного регулирования. При этом условием преодоления глобальных вызовов является гибкость государственного сектора, основанная преимущественно не на количественных, а на качественных изменениях...» [2, с. 157–158].

При этом проблема доходности госимущества продолжает оставаться архиважной. Будут ли решены задачи повышения доходности от управления (использования и распоряжения) госимуществом в результате трансформации институтов управления государственным имуществом, зависит от множества составляющих институционального и управленческого характера (не считая так называемых непредвиденных обстоятельств новой реальности).

Возможны следующие причины их существования:

- поставлены невыполнимые цели и задачи;
- отсутствует мониторинг выполнения поручений и ответственности за их невыполнение;
- существуют коррупционные интересы/ведомственные интересы/личные интересы;
- отсутствует эффективный институт (организация) для выполнения возложенных функций;
- отсутствует техническая база для выполнения возложенных функций;

– задачи и цели меняются быстрее, чем функционал организационных структур в управлении. И если институциональные трансформации имеют место (идет очень активное принятие новых нормативных актов и изменение существующих), то управленические проблемы в системе управления пока не так активно решаются.

По мере устранения этих «узких мест», по нашему мнению, возможно более адекватное, отвечающее уровню сложности современных, а также и долгосрочных проблем в системе государственного управления, решение задачи эффективного управления госимуществом и повышения его доходности. Однако это тема будущих исследований.

#### ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Козлова С.В. Трансформация институтов управления государственным имуществом: итоги 2022–2024 гг. // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 5. С. 42–57. [Kozlova S.V. Transformation of state property management institutions: results of 2022–2024 // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2024. No. 5. Pp. 42–57. (In Russ.).] EDN: HWKQIA. DOI: 10.52180/2073-6487\_2024\_5\_42\_57.
2. Кононкова Н.П., Михайленко Д.А. Новая структура и функции государственного сектора России перед лицом глобальных вызовов // Государственное управление. Электронный вестник. Август 2023 г. Выпуск № 99. С. 144–160. [Kononkova N.P., Mikhailenko D.A. New structure and functions of the Russian public sector in the face of global challenges // Public administration. Electronic Bulletin. August 2023. Issue No. 99. Pp. 144–160. (In Russ.).]
3. Георгий Мальгинов о доходах от приватизации и управления госимуществом в проекте федерального бюджета на 2024–2026 годы. 24.11.2023. [Georgy Malginov on revenues from privatization and state property management in the draft federal budget for 2024–2026. (In Russ.)] <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/georgiy-malginov-o-dokhodakh-ot-privatizatsii-i-upravleniya-gosimushchestvom-v-proekte-federalnogo-byudzheta-na-2024-2026-gody.html?ysclid=mj06s9hsby554223592> (дата обращения: 01.09.2025).
4. Козлова С.В., Братченко С.А. Совершенствование системы управления государственной собственностью: уроки прошлого и направления развития // Российский экономический журнал. 2018. № 4 . С. 56–68. [Kozlova S.V., Bratchenko S.A. Improving the state property management system: lessons from the past and directions of development // Russian Economic Journal. 2018. № 4 . Pp. 56–68. (In Russ.).]
5. Кононкова Н.П., Михайленко Д.А. Государственная собственность: неиспользованный резерв роста российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 2. С. 6–12. [Natalya Kononkova, Diana Mikhailenko. State Property: Untapped Growth Reserve of Russian Economy // Problems of management theory and practice Problems of management theory and practice. 2015. № 2. Pp. 6–12. (In Russ.).]

Дата поступления рукописи: 10.10.2025 г.

Дата принятия к публикации: 18.11.2025 г.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Козлова Светлана Вячеславовна** – доктор экономических наук, главный научный сотрудник, зав. сектором институтов и механизмов государственного управления ФГБУН Институт экономики РАН, Москва, Россия

ORCID: 0009-0009-1708-4945

svk1020@mail.ru

## ABOUT THE AUTHOR

**Svetlana V. Kozlova** – Dr. Sci. (Econ.), Chief Researcher, Head of the Sector, Institute of Economics of the RAS, Moscow, Russia

ORCID: 0009-0009-1708-4945

svk1020@mail.ru

## TOPICAL ISSUES OF STATE PROPERTY MANAGEMENT IN 2025

In the context of growing budget expenditures, improving the return on state assets is increasingly urgent, and nowadays achieving this goal by improving the institution of privatization/deprivatization is a major issue in the management of state property. This paper presents the results of an integrated analysis of the planned amount of funds coming into the budget from the use and disposal of state property over for the next three years, as well as their place in the revenue part of the federal budget. The paper also analyzes the situation in the institutional environment of state property management formed over the past few years by the end of 2025, viewed from the perspective of its effectiveness for the budget. Based on the analysis of specific privatization cases, it was concluded that recently the main focus of budget revenue generation has been not mass privatization, but mostly the preparation and sale of individual state assets (both previously confiscated and then sold, as well as belonging to the state from the outset). The study of these issues is particularly important both in terms of future prospects of our country's social and economic development, as well as the achievement of the strategic goals currently facing Russia.

**Keywords:** *efficiency of state property management, use of state assets, institutional environment.*

**JEL:** H82, H19.