С.В. КОЗЛОВА
доктор экономических наук, главный научный сотрудник
ФГБУН Институт экономики РАН

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНСТИТУТОВ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ

В статье главный акцент сделан на анализе процесса трансформации институтов управления государственным имуществом. Анализ проводился в контексте современных целей трансформации: защита национальных интересов, повышение доходности от использования госимущества, технологическое развитие страны на базе технологической независимости. Проведен всесторонний анализ трехлетних новаций в контексте решения задач стратегического характера по обеспечению социально-экономического развития России и сохранения нашей страны как суверенного государства в сложных геополитических условиях. Представлены результаты исследования направлений и сложившихся трендов трансформации в области таких институтов управления государственным имуществом, как приватизация и деприватизация, учет и контроль отдельных составляющих имущественной казны, как важного звена сделок по приватизации/деприватизации. Проведенный анализ также выявил современные особенности концептуальных подходов к управлению государственным имуществом, которое рассматривается как институт экономической безопасности, как источник бюджетных доходов и как инструмент выстраивания новой политики в области структурной перестройки российской экономики на новом, более высоком и современном уровне технологического развития.

Ключевые слова: *управление государственным имуществом, институты управления, трансформация институтов государственного управления.*

УДК: 338.26

EDN: NHMATG

DOI: 10.52180/2073-6487_2026_5_93_108

Введение

Современный период развития России характеризуется рядом кардинально новых вызовов, существенно влияющих на всю социально-экономическую систему нашего государства. Прежде всего, это санкционное давление на российскую экономику, которое оказывают недружественные государства уже более четырех лет. С течением времени возникла потенциальная возможность появления кумуля-

тивного отрицательного эффекта от их воздействия. Например, при введении нового пакета санкций нарушаются сложившиеся цепочки создания стоимости, в результате чего возникают серьезные проблемы с логистикой и взаимными платежными расчетами. Вводимые ограничения на доступ к технологиям, такие как запрет на поставки в Россию высокотехнологичного оборудования, сначала приводит к сбоям в работе какой-то одной отрасли, а со временем это тормозит модернизацию смежных сфер. Снижение инвестиций в российскую экономику и отток капитала подрывают доверие инвесторов, о чем можно судить по ситуации, складывающейся сначала в отдельных секторах, но со временем недоверие инвесторов растет, иностранный капитал уходит из страны, компании лишаются финансирования для развития, в результате чего происходит замедление роста экономики страны в целом.

Эти факты требуют быстрого реагирования государства и создания новых механизмов по устранению негативных последствий антироссийских санкций, введения ответных жестких мер, создания новых институтов для снижения рисков от санкционного давления и корректировки институтов государственного управления развитием всей социально-экономической системы в целях предотвращения негативного кумулятивного эффекта. Остаются те механизмы и институты, которые наиболее эффективно, в первую очередь с точки зрения нивелирования рисков, работают в современных условиях. Это относится и к управлению объектом нашего исследования – государственному имуществу, используемому как база для решения целевых многоаспектных и разновекторных задач текущего времени, важнейшие из которых – обеспечение государственных интересов России и ее экономической безопасности.

Управление госимуществом в контексте национальных задач

Наряду с выполнением такой функции, как обеспечение национальной безопасности, государство решает главные стратегические задачи в сфере экономики. Важнейшая среди них – структурная модернизация экономики, осуществляемая при одновременном решении множества задач, обозначенных Президентом России в национальных целях[1] развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.

[1] Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». http://kremlin.ru/events/president/news/73986 (дата обращения: 14.06.2026).

При этом, как указывают ученые Института экономики РАН, «Формирование курса на обеспечение технологического суверенитета серьезно меняет подходы к научно-технологической политике. Важнейшим ее направлением становится обеспечение качественного целеполагания научно-технологического развития в соответствии с определяемыми государством национальными интересами и целями» [1, с. 34].

Именно поэтому в декабре 2025 г. на заседании Правительства Российской Федерации был принят «*План структурных изменений в российской экономике до 2030 года*» (утв. протоколом заседания Правительства РФ от 27.11.2025 N 41), в котором указано, что он «…является одним из способов обеспечения траектории экономического роста, которая необходима для достижения национальных целей и параметров прогноза социально-экономического развития Российской Федерации в условиях «охлаждения» экономики». План структурных изменений включает перечень индикаторов и их целевых плановых значений, установленных до 2030 г., которые систематизированы в семь взаимосвязанных разделов, характеризующих ключевые сферы реализации структурных изменений.

«Целеполагание как процесс постановки целей – это отправная точка всего процесса стратегического планирования. Качество формирования и формулировки набора целей в конечном счете определяют траекторию и саму возможность их достижения» [2, с. 5]. В связи с этим для достижения заданных целей и получения ожидаемого результата нужны адекватные целям механизмы и институты управления, обеспечивающие непротиворечивое и эффективное их воздействие на объект управления.

Государственное имущество, т. е. имущество, которое принадлежит государству – земля, предприятия, акции компаний, объекты инфраструктуры и т. д. – это один из главных инструментов, с помощью которого государство сможет осуществить свой вклад в структурные изменения экономики до 2030 г. В контексте плана структурных изменений государство не просто владеет имуществом, а использует его для решения стратегических задач: обеспечивать работу естественных монополий (энергетика, транспорт и пр.), поддерживать социальные сферы (здравоохранение, образование и пр.), развивать критические технологии.

Цель плана структурных изменений в российской экономике до 2030 г. – обеспечить устойчивую траекторию роста экономики, чтобы достичь национальных целей. В плане несколько взаимосвязанных направлений. Первое – изменение структуры занятости: нужно перераспределить трудовые ресурсы – сократить долю занятых в некоторых секторах (оптовая и розничная торговля, финансовая и страхо-

вая деятельность, сектор государственного управления), но нарастить в других – обрабатывающие производства (в том числе высокотехнологичные), ИТ, связь, образование, научные и технические услуги. Для этого сделан акцент на повышении производительности труда через роботизацию и внедрение искусственного интеллекта (ИИ). Второе – изменение структуры потребления. Повышение доходов населения, снижение их дифференциации и борьба с бедностью должны стимулировать рост внутреннего спроса на отечественные товары и услуги. Это, в свою очередь, подстегнет развитие производств. Третье – повышение качества инвестиционного климата. Здесь поставлена следующая задача перед государством – создать условия, чтобы бизнес активнее инвестировал в развитие промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг, жилищного строительства. Четвертое – повышение уровня технологического развития с акцентом на технологическом суверенитете: развитие ИИ, беспилотных систем, новых материалов, химии, фармацевтики, космической деятельности, обеспечение продовольственной безопасности. Пятое – трансформация структуры и новое качество внешней торговли посредством наращивания доли отраслей с высокой добавленной стоимостью (обрабатывающие производства, НИОКР, финансовый сектор, ИТ, туризм) и одновременного снижения вклада нефтегазового комплекса. Шестое направление – «обеление» экономики – одно из важных направлений в решении задач текущего периода. Власти ставят цель снизить долю теневого сектора и получить дополнительные доходы в бюджеты разных уровней. Седьмое – рост эффективности в сфере обороны и безопасности. Это тоже часть общей задачи по перестройке экономической модели.

Исходя из современных условий, *представляется важным обозначить то, что именно через управление своим имуществом государство реализует многие из перечисленных направлений.* Оно может владеть пакетами акций компаний, чтобы влиять на их стратегию и направлять развитие стратегически важных отраслей; через государственные корпорации и учреждения напрямую участвовать в создании и модернизации инфраструктуры (транспорт, связь, цифровая инфраструктура); использовать имущество казны для поддержки инноваций и высокотехнологичных проектов; в рамках «обеления» – являться заказчиком или регулятором в секторах, где государство выступает ключевым игроком. Поэтому *совершенно логично*, в контексте трансформации стратегических целей социально-экономического развития нашей страны и общества в целом, а также трансформации российской экономической модели на фоне кардинально изменившихся геополитических условий, *говорить о необходимости трансформации институтов управления государственным имуществом.* Это происходит как в части трансформации целеполагания в функционировании объектов управ-

ления, так и в части самих организационных институтов, в отношении инструментов достижения целей или в области превалирования тех или иных функций институтов и критериев оценки их эффективности.

Трансформация концептуальных подходов к управление госимуществом

Что особенно важно в научном плане для научного исследования – это поиск новых концептуальных подходов к управлению государственным имуществом с учетом того факта, что прежняя Концепция управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации (далее – Концепция), принятая в 1999 г.[2], утратила силу почти два года назад, в конце декабря 2024 г.[3], а новая концепция еще не разработана и не принята. В Концепции были намечены пути и механизмы вовлечения государственных предприятий в хозяйственный оборот, повышения эффективности функционирования всего государственного сектора, привлечения частных инвестиций в реальный сектор экономики, создания конкурентной среды для ускорения социально-экономического развития нашей страны. К сожалению, поставленные в Концепции цели во многом не достигались, а задачи не решались. Одна из главных причин этого заключалась в том, что, «несмотря на верную и своевременную постановку целей, в Концепции отсутствовали индикаторы оценки их достижения и конкретные показатели, которые необходимо было достичь» [3, с. 92].

К концу 2013 г. стало ясно, что необходим такой инструмент государственного управления, который бы объединял стратегические цели нашего государства и связанные с этим задачи по совершенствованию госуправления своими активами, с оценкой эффективности их решения, и с бюджетированием их выполнения. В качестве такого инструмента в 2013 г. была принята Государственная программа Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»[4]. В ней были

---

[2] Концепция управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 9 сентября 1999 г. № 1024. http://www.base.garant.ru/12116841/ (дата обращения: 24.09.2026).

[3] Постановление Правительства Российской Федерации от 21 декабря 2024 г. № 1845 «О признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации». http://www.docs.cntd.ru/document/1310617685?marker=64U0IK (дата обращения: 24.09.2026).

[4] Государственная программа Российской Федерации «Управление федеральным имуществом», утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 16 февраля 2013 г. № 191-р. https://docs.cntd.ru/document/564566334?marker=7D20K3 (дата обращения: 24.09.2026).

обозначены основные проблемы текущего периода, требующие решения, в том числе: избыточность имущества, необходимого для осуществления государством его функций; несправедливая конкуренция в отраслях со значительным присутствием государства; отсутствие четких целей и полноты учета имущественных объектов; низкий уровень корпоративного управления компаний с государственным участием; низкая мотивация и ответственность участников процесса управления государственным имуществом. В этой программе впервые была обозначена цель управления объектами государственного имущества, которая конкретизировалась двумя основными индикаторами программы – темпами сокращения количества организаций с государственным участием и темпами сокращения имущества государственной казны Российской Федерации.

Однако ни она, ни принятые в течение последующих десятилетий государственные программы по управлению государственным имуществом не решали стратегических задач управления. В первую очередь, потому, что управление государственным имуществом долгое время понималось весьма однобоко – как его приватизация, а сама государственная программа, по сути, превратилась в инструмент приватизационной политики [4, с. 18]. После 2022 г. цели и задачи управления государственным имуществом настолько изменились, что представляется весьма правомерным решение Правительства РФ о необходимости поиска новых институтов и механизмов управления государственным имуществом, а морально устаревшую Концепцию признать утратившей силу.

Для достижения национальных целей развития России на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., обозначенных в Указе № 309[5], существующей в настоящее время экономической модели в нашей стране, вероятно, предстоит пройти сложный этап трансформации от рыночного капитализма, сложившегося более чем за 30-летний период российских реформ, к такому общественному устройству, в основе которого будут сохранены принципы рыночной экономики при сохранении государственного управления (при повышении его качества). У нашей страны есть внутренний потенциал и необходимые экономические, финансовые и природные ресурсы, использование которых может обеспечить устойчивое экономическое и социальное развитие России, что практически невозможно без «четкого уяснения и ответственного следования национальным интересам в государственном регулировании экономики» [5, с. 17].

[5] Указ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986 (дата обращения: 24.09.2026).

Фактически сейчас речь идет о разработке новых концептуальных подходов к управлению государственным имуществом, в которых найдут отражение новые институциональные условия взаимодействия государства и бизнес-структур для повышения инновационной и инвестиционной активности в разных отраслях, для структурной перестройки российской экономики, для решения социальных проблем. При этом уже на концептуальном уровне необходимо отразить, что в современных условиях, с одной стороны, нужны институты, обеспечивающие стабильные условия для работы бизнес-структур на достаточно протяженном отрезке времени, а с другой – нестабильность мировой социально-экономической системы в условиях современных геополитических событий ограничивают возможности для использования длительного горизонта планирования для бизнес-процессов. Это особенно важно в современных реалиях, когда главными задачами становятся сохранение суверенитета и целостности государства, выбор направлений и целей развития его национальной социально-экономической системы исходя из государственных интересов. Решение этих задач принципиально необходимо и требует учета при определении направлений дальнейшей трансформации института государственного управления, особенно при возрастании роли государства в процессе перехода к многополярному миру.

Новые тренды трансформации института приватизации

Решение современных задач требует значительных финансовых расходов, поэтому при дефицитном бюджете необходим поиск источников дополнительных доходов федерального бюджета, в том числе за счет управления государственным имуществом: приватизации части государственного имущества, оптимизации его состава, повышения эффективности использования, привлечения частных инвестиций путем механизмов института государственно-частного партнерства, совершенствования правовых норм и пр.

Анализ новых трендов трансформации института приватизации показал, что они имеют под собой разные причины и следствия. Безусловно, в первую очередь, этот институт затрагивает право собственности, поэтому его состояние важно прежде всего с точки зрения функционирования существующей модели российской экономики. И для того чтобы предпринимательство в России продолжало развиваться, оно должно поддерживаться государством, в том числе посредством института приватизации. Одновременно с этим приходится констатировать, что со временем *данный институт трансформируется главным образом в источник поступления денежных доходов в бюджет.*

Что показало исследование трансформационных трендов данного института за последние четыре года? Во-первых, было выявлено, что приватизационные процессы в России продолжаются, и при этом весьма активно, т. е. институт приватизации в России функционирует, но не в форме массовой приватизации – активы тщательно подготавливаются к продаже. Как следствие, доходность от приватизационных сделок растет. Так, за период с января по сентябрь 2026 г. поступления в бюджет превысили 300 млрд руб. Среди крупных сделок, которые уже состоялись или активно реализовывались в этом году: продажа аэропорта «Домодедово»; продажа групп «Саянскхимпласт» и «Южуралзолото»; решение о выплате дивидендов от обращенных в доход государства компаний на сумму 14 млрд руб.[6] В планах на остаток года: продажа госпакета Новороссийского морского торгового порта (покупатель – инвестор, без выхода на биржу); реализация активов «Трансбункер», Камчатский порт, сельскохозяйственных активов в Краснодарском крае и блока недвижимости «Макфы» в Челябинске[7]. Таким образом, речь идет о серии приватизационных сделок с активами, ранее возвращенными в государственную собственность.

Планируемые к концу 2026 г. доходы в размере 500 млрд руб. – это пока оптимистичный ориентир, а не жесткий план, который может скорректироваться в зависимости от того, как сложатся обстоятельства на рынке. Но для понимания масштаба приватизационных сделок 2026 г. нельзя не упомянуть, что в 2025 г. Росимущество перечислило в бюджет 84,2 млрд руб., полученных от приватизации имущества[8] .

Как было отмечено ранее в наших исследованиях, «…Исходя из анализа имеющих 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» [6, с. 78].

Во-вторых, *внутри приватизационного процесса формируется трансформационный тренд на упрощение процесса приватизации и реализации государственного имущества*. Первое упрощение – правительство РФ стандартизирует продажу госимущества, в том числе на особых условиях, т. е. оно упрощает процесс приватизации: речь идет о так назы-

6 24 июня 2026 г. FINMARKET.RU. Доходы бюджета РФ от приватизации в этом году могут составить не менее 300 млрд руб., считает глава Росимущества. https://www.finmarket.ru/news/6650021?ysclid=mvybx6cukp35752210 (дата обращения: 10.10.2026).

7 pravo.ru

8 https://www.finmarket.ru/news/6650021?ysclid=mvybx6cukp35752210 (дата обращения: 10.10.2026).

ваемых инвестиционных сделках с приобретателями таких активов[9]. До принятия данного постановления эти сделки совершались в «ручном режиме» – по распоряжениям Правительства РФ. В новой конструкции предлагается ввести «полуавтоматический режим»: процедурная часть будет едина для всех сделок (Постановление подробно указывает способы отчуждения федерального имущества), но решение правительства по каждой из них будет приниматься с участием Минфина, Росимущества и ФАС. Потребность в единых правилах может объясняться появлением новых активов на балансе государства и необходимостью привлечения инвестиций: сейчас продолжается передел собственности на фоне санкций. В частности, 26 февраля 2024 г. был принят Указ Президента РФ относительно финансового и нефтегазового секторов: Правительственная комиссия по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации была наделена правом давать Президенту России рекомендации по сделкам с долями российских компаний, принадлежащих «недружественным» нерезидентам[10].

Что касается привлечения частных инвесторов, то об этом прямо говорится в документе, для чего он необходим: «… обоснование целесообразности отчуждения федерального имущества способами, прямо не предусмотренными Федеральным законом «О приватизации государственного и муниципального имущества»; д) обоснование предлагаемого способа отчуждения федерального имущества и его соответствия целям создания условий для привлечения инвестиций, стимулирования развития фондового рынка, модернизации и технологического развития экономики…».

Таким образом, реализуются мероприятия, способствующие дальнейшему развитию механизмов управления государственным имуществом, основанных на таких основных принципах, как соответствие состава имущества функциям и полномочиям государства. Неиспользуемое или неэффективно, или незаконно используемое имущество приватизируется или передается по упрощенной процедуре более эффективному собственнику. *В 2026 г. Росимущество сосредоточено на ускорении темпов продаж имущества, обращенного в доход государства*. Количество такого имущества растет постоянно: в первую очередь – это корпоративные активы; также существенно увеличилось количество недвижимости и земельных участков, изъятых в доход государства.

---

[9] Постановление Правительства Российской Федерации от 22 февраля 2024 г. № 208 (ред. от 14 февраля 2026 г.) «Об утверждении Правил отчуждения федерального имущества в целях создания условий для привлечения инвестиций, стимулирования развития фондового рынка, модернизации и технологического развития экономики».

[10] https://www.kommersant.ru/doc/6533590 (дата обращения: 01.10.2026).

Второе упрощение – это переход на электронную форму продаж государственного имущества. С 1 июля 2026 г. *в России начался переход на обязательную электронную форму продаж государственного и муниципального имущества*. Это закреплено Федеральным законом от 29 декабря 2025 года № 577-ФЗ, который вносит изменения в Закон о защите конкуренции. Торги проводятся исключительно в электронной форме на площадках, перечень которых утверждает Правительство РФ. Как правило, это те же электронные торговые площадки (ЭТП), что используются для госзакупок. Вводя единый аукционный порядок продаж всего государственного имущества, власти рассчитывают на рост поступлений в испытывающий нехватку доходов федеральный бюджет. Новые поправки позволят максимально упростить взаимодействие бизнеса и государства, сократить издержки и повысить уровень конкуренции и прозрачности на торгах»,– подчеркивают в Аппарате Правительства РФ.

Единая цифровая платформа (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. регулировалась множеством отраслевых актов. *Правительство РФ рассчитывает, что совершенствование самих торгов государственными активами посредством электронной системы сделает объект торгов более «прозрачным», а величину дохода от его продажи – более существенной.*

Деприватизация имущества и временное управление частными активами со стороны государства

В последние полтора года в России наблюдается смена трендов в делах об изъятии частных активов: из-за оспаривания результатов приватизации сокращается число изъятий при одновременном наращивании количества антикоррупционных исков. Также фиксируется снижение суммы изъятых активов. Их общая стоимость за январь–август 2026 г. оценивается в 980 млрд руб. против 2 трлн руб. годом ранее за аналогичный период (всего за 2025 г. – 3,1 трлн руб.)[11] Для изъятия активов сейчас есть несколько оснований: это, в частности, нарушение правил приватизации или законодательства о стратегических предприятиях, а также коррупционные обвинения.

Среди позитивных изменений, *в первую очередь для улучшения инвестиционного климата в российской экономике,* необходимо отметить

[11] Активы пошли другим путем. 10 сентября 2026 г. https://www.kommersant.ru/doc/8940289?tg (дата обращения: 25.10.2026).

принятие закона о сроках давности при оспаривании сделок приватизации – иски об истребовании такого имущества не могут подаваться по истечении десяти лет с момента его выбытия из госсобственности. При этом сроки давности не распространяются на антикоррупционные и антиэкстремистские иски. Закон вступил в силу только в июне 2026 г., но решение Конституционного суда о необходимости применения сроков исковой давности к деприватизационным искам принято в конце 2024 г. На этом фоне количество таких требований стало уменьшаться еще в 2025 г.: сумма изъятых активов в 2025 г. составила 6 млрд руб. против 194 млрд руб. в 2024 г.[12]

Также нельзя не указать на *новый тренд – временное управление частными активами со стороны государства без перехода права собственности.*

В апреле 2023 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал указ, который предполагает перевод во временное управление имущества, связанного со странами, конфискующими имущество России, россиян и российских компаний[13]. Под временное управление могут подпасть движимое и недвижимое имущество, ценные бумаги, доли в уставных капиталах, имущественные права. Временный управляющий осуществляет полномочия собственника этих активов, за исключением полномочий по распоряжению имуществом.

Всего с апреля 2023 г. во временное управление передали российские активы 28 иностранных компаний и групп.

Больше всего компаний подпало под временное управление в 2026 г. – 11. В это же время подписан указ[14], внесший дополнения в список компаний. За все время такой режим отменили в семи случаях: четыре компании перешли к российским инвесторам, две обратили в доход государства и одна вернулась к прежнему владельцу. Также за последнее время российские активы ряда иностранных компаний перешли под временное управление: 28 сентября 2026 г. активы Metro Cash & Carry передали в управление АО «УК Торг РУС»; 17 сентября 2026 г. 100% акций российской «дочки» Auchan, ООО «Ашан»,

[12] 1 октября 2026 г. https://www.rbc.ru/politics/01/10/2026/6abe9637a7298c136ddf1e2b?ysclid=mvu4j93eq929514946 (дата обращения: 25.10.2026).

[13] Указ Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023 г. № 302 «О временном управлении некоторым имуществом». http://www.kremlin.ru/acts/bank/49196?ysclid=mw0zwsj9mf672500851 (дата обращения: 10.10.2026).

[14] Указ Президента Российской Федерации от 17 сентября 2026 г. № 661 «О внесении изменений в перечень движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, долей в уставных (складочных) капиталах российских юридических лиц и имущественных прав, в отношении которых вводится временное управление, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 апреля 2023 г. № 302» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/414830418/?ysclid=mw100wy4g9715620279 (дата обращения: 10.10.2026).

и «Лемана ПРО», а также 100% акций ООО «Нестле Россия» перешли под управление «Л.Е.В. Менеджмент».

Таким образом, проведенный анализ приватизационных и деприватизационных сделок позволяет говорить о продолжающихся формироваться новых трансформационных трендах данного сегмента – они разноуровневые и разновекторные. Но в целом все они направлены на выполнение триединой задачи: безопасность, доходность, наращивание имущественной базы для технологической структурной перестройки российской экономики.

Имущественная казна

Важной дополняющей в механизмах института приватизации/деприватиции является имущественная казна.

Чем больше сделок по продаже, покупке, безвозмездной передаче, тем строже и четче должен быть их учет. В течение последних нескольких лет было проведено большое количество сделок по имуществу, учет которых, как правило, проходит через имущественную казну. Ведь если происходит отчуждение из частной собственности, то имущество на то время, пока оно не передано новому собственнику, поступает в казну (федеральную, региональную, муниципальную). Передача имущества из государственной собственности в частную также осуществляется через институт имущественной казны. Именно поэтому *в сложившихся условиях так важен учет и контроль госимущества в составе казны, поскольку от их прозрачности и достоверности зависят последующие управленческие решения*, их эффективность и результативность как на макроуровне, так и внутри каждой сделки, будь это приватизационная либо деприватизационная передача имущества.

Как показало исследование в этой области, за последние 3-4 года проделана большая работа по формированию институциональной среды имущественной составляющей казны, начиная с федерального и до муниципального уровней управления. Реализуются мероприятия, способствующие дальнейшему развитию механизмов управления государственным (муниципальным) имуществом, основанных на таких основных принципах, как соответствие состава имущества функциям и полномочиям государства и открытость информации об объектах имущества, а также сделок с ними. Но этого недостаточно. «Для повышения эффективности и качества государственного управления имущественной составляющей государственной казны прежде всего необходимо: 1) усилить прозрачность института учета и контроля имущества казны всех уровней (федерального, регионального и муниципального). В рамках учета необходима четкая процедура оценки стоимости передаваемого в ту или иную сторону имущества. В противном случае это

приводит к имеющим негативные последствия управленческим ошибкам; 2) минимизировать основные риски или полностью исключить возможность их появления из-за неправильно принятых решений по использованию имущества казны. При этом достоверность данных должна сочетаться с оперативностью и быстротой протекания экономических процессов и их трансформации в современных условиях; 3) уделять особое внимание анализу возможных негативных последствий принятых на всех уровнях власти решений по приватизации и деприватизации имущества казны и оперативно реагировать на них» [7, с. 117].

Заключение

Необходимость структурной перестройки российской экономики, ее технической модернизации вынуждает искать дополнительный потенциал как в государственном секторе экономики, так и в рыночном сегменте (в предпринимательской деятельности), выстраивать механизмы сопряженности в использовании государственных и рыночных активов, в том числе посредством обновленного целеполагания в использовании государственных активов, и через цели – встраивать использование госимущества в стратегическое планирование.

«Управленческие цели и меры по их эффективной реализации должны быть политически, юридически и экономически обоснованными, отражать глубинный интерес общества, реализовываться системно и в непрерывном режиме. Залог успешности – системность, стратегическая ориентированность, профессионализм, ответственность и конструктивность действия» [8, с. 22]. Проведенное исследование показало возросшую роль институтов управления государственным имуществом в сложившихся за последние годы реалиях геополитической нестабильности, выделяя при этом две, существующие одновременно тенденции – рост числа сделок по приватизации и деприватизация (в первую очередь у недобросовестных собственников). «Очевидным мотивом для этого явления можно назвать необходимость пополнения бюджета в ситуации обвала нефтегазовых доходов. Однако есть и другой мотив – повышение эффективности управления имеющимися активами, активизация перелива инвестиционных ресурсов из государственного сектора в частный, освоение смежных секторов» [9, с. 27]. Совершенствование институтов управления государственным имуществом предполагает координацию с частными инвесторами, учет имеющихся активов при стратегическом планировании, достижение поставленных правительством приоритетов и мониторинг ключевых показателей эффективности.

Исследование современных трансформационных сдвигов в госуправлении имуществом также показало, что его задача – обеспечить

ресурсами (имущественными ресурсами) реализацию государственной политики и структурных сдвигов. Тем самым *госимущество – это «инструмент» структурных изменений, с помощью которого государство меняет пропорции в экономике, развивает технологии и решает социальные задачи. А структурный план задает вектор действий в современных условиях*.

Безусловно, в ближайшем будущем нужна новая Концепция управления государственным имуществом, стратегическое ядро которой должно обладать следующими характеристиками: прозрачностью, эффективностью и ответственностью лиц, принимающих решения, за получаемые в итоге результаты. В новой Концепции представляется правильным отразить следующие основные положения современных подходов к управлению государственным имуществом. В первую очередь, равнозначность форм собственности. Одновременно с этим необходимо учитывать, что выдвижение на первый план поддержания национально-государственной безопасности предполагает возможность трансформации института собственности, а также потенциальную вероятность введения временного управления частными активами без изменения формы собственности – но на определенный временной период.

Важно то, что на первый план выходит целеполагание в трансформации институтов управления госимуществом, сопряженное со стратегическими целями социально-экономического развития страны. Именно это даст возможность обеспечить имущественную базу для решения национальных задач.

ЛИТЕРАТУРА/ REFERENCES

1. Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации: Научный доклад / Е.Б. Ленчук (отв. ред.), Н.Ю. Ахапкин, Л.Н. Лыкова, И.А. Николаев, В.И. Филатов. М.: ИЭ РАН, 2025. [Structural Changes in the Russian Economy and the Policy of Technological Transformation: Scientific Report / E.B. Lenchuk (ex. ed.), N.Yu. Akhapkin, L.N. Lykova, I.A. Nikolaev, V.I. Filatov. Moscow: Institute of Economics of the RAS, 2025. (In Russ.).]
2. *Блохин А.А., Адамян Э.А., Китаев А.Е., Миронова И.И.* Сравнительные оценки параметров целей государства и других субъектов управления российской экономикой // Вестник Московского университета. Серия Экономика. 2019. № 2. С. 3–25. [*Blokhin A.A., Adamyan E.A., Kitaev A.E., Mironova I.I.* Comparative assessments of the parameters of the goals of the state and other subjects managing the Russian economy // Moscow University Bulletin. Series 6. Economics. 2019. No. 2. Pp. 3–25. (In Russ.).]
3. *Грибанова О.М.* Концепция управления государственным имуществом: оценка и перспективы развития // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2017. № 4. С. 90–97.[*Gribanova O.M.* The Concept of State Property Management: Assessment and Development Prospects // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2017. No. 4. Pp. 90-97. (In Russ.).]

4. *Козлова С.В., Братченко С.А., Звягинцев П.С.* Управление государственным имуществом в современной России: эволюция концепций, инструментов, механизмов: Доклад. М.: ИЭ РАН, 2019. [*Kozlova S.V., Bratchenko S.A., Zvyagintsev P.S.* Management of State Property in Modern Russia: Evolution of Concepts, Tools, and Mechanisms: Report. – Moscow: Institute of Economics of the RAS, 2019. (In Russ.).] EDN: EUPRHU.
5. *Винслав Ю.Б.* Государство и национальная экономика: принципы и инструментарий взаимодействия в системе управленческих отношений // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 1. С. 4-17. [*Vinslav Yu.B.* The State and the National Economy: Principles and Tools of Interaction in the System of Management Relations // Management and Business Administration. 2023. No. 1. Pp. 4–17. (In Russ.).] DOI: 10.33983/2075-1826-2023-1-17-42.
6. *Козлова С.В.* Актуальные вопросы управления государственным имуществом в 2025 г. // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 6. С. 72–85. [*Kozlova S.V.* Current Issues in the Management of State Property in 2025 // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2025. No. 6. Pp. 72–85. (In Russ.).]
7. *Козлова С.В.* Управление имущественной казной: трансформация подходов в новых социально-экономических условиях // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 5. С. 105-120. [*Kozlova S.V.* Management of the Property Treasury: Transformation of Approaches in New Socio-Economic Conditions // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2025. No. 5. Pp. 105–120. (In Russ.).]
8. *Охотский Е.В., Фролов С.С.* Качество целеполагания – базовое условие эффективного государственного управления // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 21–42. [*Okhotsky E.V., Frolov S.S.* The quality of goal-setting is a basic condition for effective public administration // Moscow University Bulletin. Series 21. Management (state and society). 2020. No. 1. Pp. 21–42. (In Russ.).]
9. *Букина И.С.* Инвестиции как фактор структурной перестройки российской экономики: роль бюджетных средств // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 6. С. 24–46. [*Bukina I.S.* Investments as a Factor in the Structural Transformation of the Russian Economy: The Role of Budget Funds // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2025. No. 6. Pp. 24–46. (In Russ.).]

Дата поступления рукописи: *21.08.2026 г.*
Дата принятия к публикации: *20.10.2026 г.*

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Козлова Светлана Вячеславовна – доктор экономических наук, главный научный сотрудник 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, Institute of Economics of the RAS, Moscow, Russia
ORCID: 0009-0009-1708-4945
svk1020@mail.ru

MODERN TRENDS IN THE TRANSFORMATION OF INSTITUTIONS FOR MANAGING STATE PROPERTY

The article focuses primarily on analyzing the process of transforming institutions for managing state property. The analysis was carried out in the context of the current goals of transformation: protecting national interests, increasing the profitability of using state property, and ensuring the country's technological development based on technological independence. A comprehensive analysis of three-year innovations was conducted in the context of addressing strategic tasks aimed at ensuring Russia's socio-economic development and preserving our country as a sovereign state in challenging geopolitical conditions. The results of the identified areas and established trends in transformation within such institutions for managing state property as privatization and de-privatization, accounting and control of individual components of the property treasury, as an important element of privatization/de-privatization transactions, are presented. The analysis also revealed the current features of conceptual approaches to the management of state property, which is considered as an institution of economic security, as a source of budget revenues, and as a tool for shaping a new policy in the field of structural restructuring of the Russian economy at a new, higher and more modern level of technological development.

Keywords: *management of state property, management institutions, transformation of public administration institutions.*

JEL: H82, H19.