



Научная статья / Original article
УДК 351.1

О вопросах цифровизации в системе государственного управления на примере Федерального агентства по управлению государственным имуществом

Ю. С. Дормидонтова

Магистрант,

stanislavovna88@gmail.com

Московский международный университет,
Москва, Россия

Аннотация: Автор изучает вопрос применения цифровизации в системе государственного управления; исследует возможность вовлечения каждого гражданина России в государственное управление через участие в органах управления и контроля, коллегиальных исполнительных органах и в качестве единоличного исполнительного органа организаций с государственным участием. Предметом исследования является применение инструментов цифровизации, реализованных, в виде личного кабинета и сервиса «Федеральное имущество онлайн» для участия граждан России в системе государственного управления. Приведена структура затрат Федерального агентства по управлению государственным имуществом на цифровизацию, статистика участия независимых директоров (включая граждан других стран) в организациях с участием Российской Федерации. Проведено сопоставление сервиса Росимущества и модели развития электронного правительства Организации объединенных наций.

Ключевые слова: цифровизация, Росимущество, цифровизация государственного управления.

Для цитирования: Дормидонтова Ю.С. О вопросах цифровизации в системе государственного управления на примере Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 15–21. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-15-21>.

On issues of digitalization in public administration system on the example of the Federal Agency for State Property Management

Y. S. Dormidontova

Master's Student,

stanislavovna88@gmail.com

Moscow International University,
Moscow, Russia

Abstract: The author examines the application of digitalization in the public administration system and explores the possibility of involving every Russian citizen in public administration through participation in management and oversight bodies, collegial executive bodies, and as the sole executive body of organizations with state participation. The subject of this study is the application of digitalization tools for Russian citizens' participation in the public administration system, implemented in the form of a personal account and the «Federal Property Online» service. The article presents the structure of the Federal Agency for State Property Management's digitalization expenditures, statistics on the participation of independent directors (including citizens of other countries) in organizations with Russian participation, and a list of publicly available data. A comparison of Rosimushchestvo's digitalization service with the United Nations e-government development model was conducted.

Keywords: digitalization, Rosimushchestvo, digitalization of public administration.

For citation: Dormidontova Y.S. On issues of digitalization in public administration system on the example of the Federal Agency for State Property Management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 15–21. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-15-21>.

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью вовлечения граждан России в систему государственного управления и контроля через инструменты цифровизации¹ с сопутствующей централизацией управления, контроля и аудита ресурсной базы страны в условия агрессивного влияния внешних факторов, вынужденного ускоренного импортозамещения программного обеспечения.

Задачей, решаемой в статье, является подтверждение авторского тезиса о том, что цифровизация системы государственного управления, в академическом и прикладном смысле, не может быть целью, а является инструментом достижения оперативного планирования, управления, при реализации государственных функций² и услуг³.

Базовым подтверждением актуальности темы исследования является федеральный проект «Цифровое государственное управление»⁴, являющийся частью национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»⁵, направленного на достижение национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы», которая утверждена Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Для указанной национальной цели установлено 11 целевых показателей и задач, выполнение которых характеризует её достижение⁶.

Примечательно, что 31.12.2024 был завершён Федеральный проект «Цифровое государственное управление»⁷ национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», реализовывавшийся с 2018 года в рамках государственной программы «Информационное общество»⁸.

Основная часть

Управление процессами цифровой трансформации⁹ на государственном уровне, среди прочего, осуществляется директивно.

Так 14.04.2021 Правительством Российской Федерации выпущена директива № 3438п-П13 о цифровой трансформации (включая переход на отечественное программное обеспечение) государ-

¹ Целевая задача (пункт «З») национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» — «формирование системы подбора, развития и ротации кадров для органов государственной власти и органов местного самоуправления на основе принципов равных возможностей, приоритета профессиональных знаний и квалификаций, включая механизмы регулярной оценки и обратной связи в рамках единой цифровой платформы».

² Нормативно терминология функций государства не раскрывается. Автором подразумевается, что функциями государства является совокупность функций федеральных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

³ В терминологии Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» услуга — деятельность по реализации функций.

⁴ <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> Дата обращения 19.01.2026.

⁵ <http://static.government.ru/media/files/Mfmc7J18A90E7KVfowedDeshpshSGNYt.pdf> Дата обращения 19.01.2026.

⁶ http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=0&nd=606911096&intelsearch=&firstDoc=1 Дата обращения 19.01.2026.

⁷ Федеральный проект был направлен на достижение национальной цели «Цифровая трансформация», которая определена указом Президента Российской Федерации от 21.07.2021 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

⁸ <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-soprovozhdenie-ispolneniya-nacziionalnoj-programmy-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii/czifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie> Дата обращения 09.03.2026.

⁹ Исследование в части различий и подчиненности процессов цифровизации и цифровой трансформации в рамках данной статьи не проводится.

ственных корпораций и компаний с государственным участием¹⁰. Высокую важность вопроса цифровой трансформации организаций с государственным участием подтверждает дополнительная директива Правительства Российской Федерации от 29.04.2022 № 4509п-П13 о необходимости применения инструмента депремирования к органам управления и исполнения соответствующих организаций. Кроме того, Минцифрой России выпущены и регулярно обновляются методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием.

Следует отметить, что директивный подход применяется, несмотря на то, что органы управления подконтрольных организаций формируются Росимуществом с применением к кандидатам на соответствующие должности критериев, установленных приказом Минфина России от 05.10.2021 № 145н. Что само по себе указывает на достаточный профессионализм и квалификацию претендентов. Кроме того часть представителей интересов Российской Федерации назначается директивами¹¹.

Проблематика отбора членов советов директоров и наблюдательных советов для их последующей работы, согласно директивам, определяется автором статьи как спорный и будет рассмотрен в последующих работах.

Согласно определению, закрепленному в Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» государственным управлением является деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. В рамках настоящей статьи автор применяет положение Конституции Российской Федерации в части пункта 2 статьи 3, указывающего на то, что народ осуществляет свою власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления, и трактует термин государственного управления, дополняя его возможностью участия граждан России в государственном управлении через вхождение в состав органов управления организаций¹² с государственным участием наравне с представителями акционеров (включая государственных служащих и членов Правительства Российской Федерации)¹³.

Соответствующая возможность с 2023 года доступна в модифицированном личном кабинете являющимся модулем Федеральной государственной информационной автоматизированной системы «Единая система управления государственным имуществом» Росимущества.

Функционал указанного личного кабинета, в том числе, позволяет ознакомиться с:

- реестром организаций, относительно которых можно подать заявку на назначение единоличным и/или коллегиальным исполнительным органом, участие в ревизионной комиссии, совете директоров, наблюдательном совете;
- долей участия Российской Федерации в уставном капитале организаций.

На рисунке 1 приведена динамика участия независимых директоров¹⁴ (включая иностранных граждан) в органах управления организаций с участием Российской Федерации.

¹⁰ Перечень которых утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003. № 91-р «О перечне акционерных обществ, в отношении которых определение позиции акционера – Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации».

¹¹ Вопрос применения директив изучен в диссертации Дзадранова А.Ю. на соискание ученой степени кандидата экономических наук на тему: «Развитие механизма управления акционерной собственностью в компаниях с государственным участием».

¹² Член совета директоров (наблюдательного совета) общества может не быть акционером общества. Пункт 2 статьи 66 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

¹³ <https://e-disclosure.ru/portal/event.aspx?EventId=kF95fcZX4EKk52Gp-AMB9Fg-B-B> Дата обращения 19.01.2026.

¹⁴ Критерии независимости членов совета директоров приведены в приказе Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе».

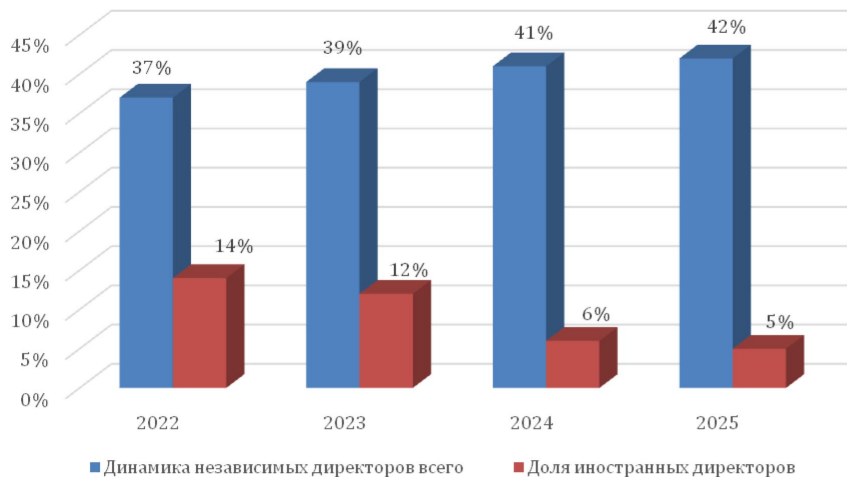


Рис. 1. Динамика¹⁵ доли независимых и иностранных директоров в компаниях первого уровня листинга¹⁶

Согласно изложенному, Росимущество соответствует третьему этапу модели развития электронного правительства в системе координат Организации объединенных наций (далее — модель) — «двустороннее интерактивное взаимодействие между правительством и гражданами, постепенное вовлечение граждан в процесс государственного управления при помощи информационных технологий»¹⁷.

Вместе с тем вовлечение граждан реализуется также через публичные сервисы Росимущества.

Ведомство, в рамках сервиса «Федеральное имущество онлайн» (структура приведена на рисунке 2), публикует на своём сайте аналитику:

- поступления в федеральный бюджет от распоряжения имуществом казны Российской Федерации;
- количества объектов, вовлеченных в хозяйственный оборот;
- количества объектов на маркетплейсе Росимущества на текущую дату;
- количества объектов, выставленных на торги на текущую дату;
- поступления от реализации арестованного, конфискованного и иного изъятого имущества;
- количества договоров аренды на текущую дату¹⁸.

Указанное свидетельствует о том, что цифровизация не только «спускается» на подконтрольные организации, но и активно применяется в самих государственных структурах, а также, о соответствии первому этапу — «онлайн-публикация государственной информации» и второму этапу модели — «предоставление расширенной информации о деятельности госорганов, взаимодействие между правительством и гражданами посредством использования загруженных на портал электронных форм».

Одной из дополнительных причин активной работы по направлению является и заключение Счетной палаты Российской Федерации. Аудиторы выявили существенные расхождения данных Росстата, Федеральной налоговой службы и Росимущества в части количества организаций с государственным участием¹⁹. Указанное замечание способствовало появлению специального показате-

¹⁵ По данным аналитического исследования Национального объединения корпоративных секретарей за 2025 год «Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров».

¹⁶ По открытым данным Росимущества <https://mp.rosim.gov.ru/> (дата обращения 19.01.2026) 15 из 81 акционерного общества и одна государственная корпорация первого уровня листинга являются организациями с государственным участием.

¹⁷ По структуре, опубликованной в информационном бюллетене Счетной палаты Российской Федерации «Цифровая трансформация государственного управления: Кейсы и лучшие практики» за 2022 год.

¹⁸ <https://fiol.rosim.gov.ru/mk/dashboards> дата обращения 19.01.2026.

¹⁹ <https://www.rbc.ru/economics/27/08/2020/5f46759e9a79477784569e00> Дата обращения 19.01.2026.



Рис. 2. Структура сервиса Росимущества «Федеральное имущество онлайн»²⁰

ля в ежегодном плане Росимущества — «Совпадение сведений реестра федерального имущества и иных государственных информационных систем, содержащих сведения об объектах федерального имущества». Согласно плану деятельности Росимущества на 2025²¹ год и плановый период 2026–2030 годов²² показатель должен составить 90% по итогам 2025 года, 93% и 95,5% в 2026 и 2027 годах соответственно.

Активная цифровизация подтверждается открытыми данными о соответствующих закупках Росимущества, приведенных в таблице 1, совокупная стоимость которых за период с 2022 по 2025 гг. составила 2 615 477 657 рублей 77 копеек²³. Автор посчитал наиболее удачным взять в работу период с 2022 года (несмотря на то, что директивы о цифровой трансформации № 3438п-П13 датируются 14.04.2021), так как именно в этот период существенно усилилось санкционное давление в части программного обеспечения.

Данные, приведенные в таблице 1, свидетельствуют о том, что применяемые информационные технологии имеют высокую зависимость от операторов и разработчиков. Так, затраты по позиции «Услуги по технической поддержке информационных технологий» составляют 60,91% от суммарных затрат в 2022–2025 гг. против 33,58% по статье «Услуги по проектированию и разработке информационных технологий для прикладных задач и тестированию программного обеспечения» и 1,04% — по статье «Оригиналы программного обеспечения прочие», что косвенно указывает на недостаточный уровень развития поддерживаемых и создаваемых информационных технологий.

Заключение

Цифровизация, по мнению автора, является неотъемлемым элементом современности и будущего. Она должна высвобождать человеческий ресурс в вычислительных, управленческих и иных задачах. При этом инструменты цифровизации неизбежно должны обладать навыками самообучения и автономности, удовлетворять и превосходить ожидания пользователей (в определенном смысле искусственный интеллект открывает возможность предпринимательского потенциала у самой программы).

В противном случае информационные технологии и программное обеспечение теряет свою ценность без поддержки пользователя. Задание на разработку программного обеспечения должно строиться на подробном интервью заказчика с выявлением и прогнозированием его потребностей.

Росимущество завершило три из четырех этапов модели. Четвертый этап — «координация процессов внутри и между государственными учреждениями на основе цифровых решений, пол-

²⁰ Составлено на основе данных официального сайта Федерального агентства по управлению государственным имуществом <https://fiol.rosim.gov.ru/mk/dashboards/> Дата обращения 19.01.2026.

²¹ По состоянию на 19.01.2026 план деятельности Росимущества на 2026 год отсутствует в публичном доступе.

²² https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_514742/ Дата обращения 19.01.2026.

²³ При том, что в период с 2023 по 2025 гг. Росимущество обеспечило поступление дохода в сумме 1,5 триллиона рублей (<http://kremlin.ru/events/president/news/79144>).

Суммы затрат Росимущества на цифровизацию в разбивке по типам услуг, заключаемых по государственным контрактам (2022–2025 гг.)²⁴

Год заключения контракта	Услуги по предоставлению лицензий на право использовать компьютерное программное обеспечение	Услуги по проектированию и разработке информационных технологий для прикладных задач и тестированию программного обеспечения	Услуги по проектированию и разработке информационных технологий для сетей и систем	Оригиналы программного обеспечения прочие	Услуги по технической поддержке информационных технологий	Услуги по технической поддержке в области информационных технологий прочие, не включенные в другие группировки	Итого руб. по году
2022	1 364 742,00	544 472 408,95	69 992 890,00	0,00	371 386 440,40	4 179 000,00	991 395 481,35
2023	0,00	249 372 019,94	0,00	27 095 282,74	185 604 142,26	7 000 792,00	469 072 236,94
2024	0,00	0,00	0,00	0,00	164 669 899,96	6 494 933,32	171 164 833,28
2025	0,00	84 358 826,20	20 000 000,00	0,00	871 566 280,00	7 920 000,00	983 845 106,20
Итого руб. по типу услуги	1 364 742,00	878 203 255,09	89 992 890,00	27 095 282,74	1 593 226 762,62	25 594 725,32	Итого руб. 2 615 477 657,77
Итого в %	0,05%	33,58%	3,44%	1,04%	60,91%	0,98%	Итого 100%

²⁴ Составлено автором на основе публичной информации официального сайта Единой информационной системы в сфере закупок <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> Дата обращения 25.01.2026.

ноценное цифровое участие граждан в процессе госуправления» является зоной роста, так как реализован частично.

Тезис автора о том, что цифровизация в системе государственного управления должна быть инструментом оперативного планирования, управления, реализации государственных функций и услуг, но не целью, подтверждается.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2021 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
3. Директива Правительством Российской Федерации от 14.04.2021 № 3438п-П13.
4. Директива Правительством Российской Федерации от 29.04.2022 № 4509п-П13.
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р.
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
8. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
9. Приказ Минфина России от 05.10.2021 № 145н.
10. Приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе».
11. Аналитическое исследование Национального объединения корпоративных секретарей за 2025 год «Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров», <https://nokc.org.ru/issledovaniya-korporativnogo-upravleniya/> Дата обращения 19.03.2026.
12. Информационная бюллетень Счетной палаты Российской Федерации «Цифровая трансформация государственного управления: Кейсы и лучшие практики» за 2022 год.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2021 № 474 «On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030».
2. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 № 309 «On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030 and through 2036».
3. Directive of the Government of the Russian Federation of 14.04.2021 № 3438p-P13.
4. Directive of the Government of the Russian Federation of 29.04.2022 № 4509p-P13.
5. Order of the Government of the Russian Federation № 91-r of 23.01.2003.
6. Federal Law № 208-FZ of 26.12.1995 «On Joint-Stock Companies».
7. Federal Law № 210-FZ of 27.07.2010 «On the Organization of the Provision of State and Municipal Services».
8. Federal Law № 172-FZ of 28.06.2014 «On Strategic Planning in the Russian Federation».
9. Order of the Ministry of Finance of Russia № 145n of 05.10.2021.
10. Order of the Federal Property Management Agency dated 21.11.2013 № 357 «On approval of Methodological recommendations for organizing the work of the Board of Directors in a joint-stock company».
11. Analytical study of the National Association of Corporate Secretaries for 2025 «Review of Corporate Governance Practices. Portrait of the Board of Directors», <https://nokc.org.ru/issledovaniya-korporativnogo-upravleniya/> Accessed 19.03.2026.
12. Information Bulletin of the Accounts Chamber of the Russian Federation «Digital Transformation of Public Administration: Cases and Best Practices» for 2022.

Статья поступила в редакцию 26.01.2026; одобрена после рецензирования 26.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.

The article was submitted 26.01.2026; approved after reviewing 26.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.