

GR-тренды и итоги 2025 года: бизнес как инструмент государственной экономической политики

08.12.2025

СТАТЬИ

GR

В 2023 г. мы прогнозировали переход кризисного регулирования в системную перестройку политико-регуляторной, правовой и экономической систем [\[1\]](#). К 2025 г. этот процесс, на наш взгляд, в основном завершился: государство выстроило новую систему регулирования, а бизнес осознал изменения, хотя пока не все игроки смирились с ними. Каковы же контуры системы, и что они означают для бизнеса в целом и для GR-специалистов в частности?

Экономика как движущая сила политико-правовых изменений

В труде «К критике политической экономии» Карл Маркс писал, что «правовые отношения, так же точно, как и формы государства, не могут быть поняты ни из самих себя, ни из так называемого общего развития человеческого духа... наоборот, они коренятся в материальных жизненных отношениях» [2]. В 2022–2023 гг. и даже в 2024 г. — в некотором смысле в противоречие этому тезису — ключевым фактором регуляторной политики стали идейно-политические соображения. Регулирование экономической сферы было скорее способом стабилизировать обстановку и обеспечить внешнеполитически значимые ресурсы. В 2025 г., на фоне ужесточения требований к результатам экономической политики и нехватки бюджета, средне- и долгосрочные экономические задачи стали во многом определять, как государство использует инструменты воздействия на поведение бизнеса, в том числе те, которые прежде «резервировались» для политических целей.

Тренды в госрегулировании

Рассмотрим основные тренды регуляторного поля 2025 г., которые определялись состоянием экономики и внешнеполитической повесткой.

«Государственные КПЭ» как основа экономического регулирования

На первый взгляд, актуальные ключевые документы, отражающие целевые показатели экономического развития [3], могут показаться лишь продолжением практики прошлых циклов, начиная с приоритетных национальных проектов 2006 г.. Однако подход, используемый в условиях бюджетных и санкционных ограничений, имеет существенные отличия. Во-первых, значительно усилилась направляющая роль государства в выборе приоритетов и путей развития всех отраслей экономики: бизнес зачастую концептуально догоняет, а не вдохновляет регулятора. Во-вторых, бизнес теперь воспринимается не как желательный партнер, а как необходимый источник финансовых и организационных ресурсов для государственных обязательств и планов [4] и инструмент их выполнения. Бизнес все чаще вынужден нести увеличенную финансовую и организационную нагрузку по выполнению целей и задач, поставленных перед отраслевым госрегулятором, для чего

государство применяет меры принуждения. У бизнеса теперь две категории КПЭ: свои, коммерческие или корпоративные, и «государственные», вмененные.

Доходы бюджета важнее стимулов

Растущие потребности бюджета, в первую очередь по «защищенным» статьям, не могут быть (в полной мере) обеспечены лишь вовлечением внебюджетных ресурсов.

Соответственно, наблюдается устойчивый тренд на повышение доходов бюджета.

С одной стороны, часто принимаются меры по формальному повышению налоговой и квазиналоговой нагрузки на бизнес: как ежегодные (повышение НДФЛ и налога на прибыль с 2025 г., повышение НДС с 2026 г.), так и промежуточные (повышение различных неналоговых платежей, размеров штрафов). С другой стороны, продолжает расти активность контрольно-надзорных органов (ФНС, ФТС, ФАС, Росприроднадзора, отчасти прокуратуры и др.) по повышению собираемости, осуществлению доначислений и наложению штрафов даже в ранее «спокойных» областях. С точки зрения новых полномочий отметим законопроект об экстерриториальных налоговых проверках [\[5\]](#), а также введение системы СПОТ для контроля над ввозом товаров из стран ЕАЭС.

При этом поддержка со стороны государства весьма ограничена (например, для угольной отрасли речь идет лишь о налоговых отсрочках) и может быть сведена к нефинансовым мерам. Альтернатива — своеобразное «перекрестное субсидирование»: техносбор в радиоэлектронике [\[6\]](#), дискуссия в Думе о поддержке аграриев за счет скидок от производителей сельхозтехники и пр. Пример публичного спора маркетплейсов и крупнейших банков с использованием аргумента о недоплате налогов на 1,5 трлн рублей показывает, как бизнес-игроки ведут борьбу в новых условиях.

Размытие права собственности

В 2023 г. мы писали о национализации «как инструмент[е]... упреждения нежелательных для государства действий со стороны бизнеса» [\[7\]](#), то есть прежде всего о политическом

средстве, хотя часто и с коммерческим интересом. Сейчас же о национализации можно говорить не только как о средстве экономической политики [8], но и как о фискальном инструменте [9]. Механизмы вариативны: от деприватизационных дел [10] до уже традиционных коррупционных («судейские» и иные дела) [11] и «экстремистских» (дело KDV и др.) оснований. Отметим, что сама по себе угроза такого развития событий стимулирует к исполнению «государственных КПЭ».

Назначение экс-генпрокурора И. Краснова председателем Верховного Суда сигнализирует о возможном переносе «наступательной» прокурорской тактики в судебную систему. В этой связи особый интерес представляет будущий формат взаимодействия между двумя ведомствами, которые теперь возглавляют новые лица.

Продолжается расширение понятия «стратегические отрасли» в рамках суверенизации таковых [12]. Более мягкий инструмент суверенизации — протекционистские инициативы («российская полка», заградительные пошлины).

Стабильна практика применения временного управления [13], а кейс Ariston остается уникальным случаем его отмены без продажи или изъятия актива. Угроза национализации иностранных активов в ответ на действия с российскими активами за рубежом, прежде всего в ЕС, сохраняется, но при этом является слабо предсказуемой.

Геополитика как фактор ведения бизнеса

Для российских компаний актуальны риски геополитической природы: от проблем валютных платежей и санкций до потери владения из-за «иностранного следа» в структуре. Редомициляция снижает часть рисков и поощряема, но повышает уязвимость перед государством. Компании с иностранным капиталом по-прежнему балансируют между внешними ограничениями и запросами российских регуляторов, которые требуют исполнения «государственных КПЭ» под угрозой потери бизнеса. Не ослабевает и особое внимание со стороны прокуратуры [14]. Уход же из России стал намного более сложным:

получение выплаты за рубежом, даже с дисконтом, требует больших усилий.

Дальнейшее сокращение преимуществ евразийской интеграции

Продолжает замедляться активность стран в рамках ЕАЭС на фоне односторонних мер и объективного расхождения экономических интересов. Таможенное и техническое регулирование по-прежнему значимо, но продуктивная работа затруднена и здесь. В противовес изложенному сохраняется повестка Союзного государства России и Беларуси: дальнейшая интеграция может привести к развитию союзного регулирования [\[15\]](#).

Коммуникационные тренды в отношениях государства и бизнеса

Из приоритетов государства проистекают соответствующие тенденции в коммуникации с бизнесом:

- укрепление директивного стиля общения, особенно для ключевых игроков;
- повышение уровня, на котором принимаются концептуальные решения, что усложняет коммуникацию и снижает роль традиционных каналов общения;
- использование все более закрытых механизмов принятия решений, частое восприятие бизнеса как помехи [\[16\]](#);
- учет государством интересов бизнеса требует больших усилий, причем запросы, как правило, удовлетворяются за счет менее активного бизнеса, а не бюджета (примером служит дискуссия о сохранении льгот для ИТ-сектора при обсуждении бюджета на 2026 г.);
- «расползание» аппарата контроля внутрь бизнеса (например, отставные чиновники в изъятых и проданных компаниях);

- дальнейшее усиление регулирования и контроля публичного инфопространства, интернета.

Ожидания от 2026 года: как может развиваться регуляторная система

Полагаем, что обновленная система взаимодействия власти и бизнеса в базовом сценарии будет дорабатываться и совершенствоваться, но не кардинально.

Изменение внешнеполитической обстановки может скорректировать бюджетную и в целом государственную политику, но общий вектор развития уже задан, и отказаться от контроля бюрократически сложнее, чем установить его.

Значимость выборной кампании в Государственную думу 2026 г. заключается в следующем. С одной стороны, предвыборная риторика послужит триггером для проведения регуляторных дискуссий, а с другой — стоит ожидать традиционных месяцев затишья в части принятия непопулярных, болезненных мер. Если же результаты выборов станут сигналом о консолидации общества, то полагаем, что заданные текущим бюджетным циклом реформы с новой энергией продолжатся в 2027 г. [\[17\]](#) и в целом будут проводиться до следующего президентского цикла в 2029–2030 гг.

Практические выводы для GR

Роль GR в обеспечении даже не успеха, а дальнейшего существования бизнеса без смены владельцев в 2026 г. существенно возрастет.

1. GR должен стать навигатором в новой реальности, определяющим новые границы свободы бизнеса и способы безопасного прохождения текущего периода.

2. Регуляторная рамка и коммуникация со стейкхолдерами будут складываться исходя из «государственных КПЭ». GR должен помочь бизнесу остаться в допустимом коридоре, избежав кардинального расхождения задач и существенного напряжения.
3. Отслеживание инициатив, работа со стейкхолдерами, донесение позиции приобретают особую важность, требуя все больше внутренних и внешних ресурсов. GR придется отстаивать значимость таковых и в условиях замедления потребительских и иных рынков.
4. Системы антикризисной работы нужно обновлять и усиливать с учетом новой системы взаимодействия с государством, иначе они утратят свою защитную функцию.

В 2025 г. масштаб изъятия активов в пользу государства многократно вырос по сравнению с 2024 г.

После отмены сроков давности для коррупционных исков их число выросло вдвое. Объем имущества стратегических компаний, изъятых всего за полгода, уже сравнялся с показателем всего 2024 года (свыше 1 трлн рублей). А общая стоимость перешедших государству активов за этот период достигла 2 трлн рублей, превысив итоги прошлого года в 2,5 раза.

Источник: Исследование NSP «Национализация активов» <https://clck.ru/3Qh3w5>

[1] Дмитриев И., Шихов Ю. GR-2023: от решений ad hoc к системным изменениям // Legal Insight. — 2023. — № 10. — С. 4.

[2] Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. — Т. 13. — М.: Политиздат, 1959. — С. 6.

[3] Указ Президента России от 07.05.2024 № 309; паспорта национальных проектов до 2030 г. В дополнение разрабатываются план структурных изменений в российской экономике, новая национальная модель торговой деятельности и пр.

[4] Например, в действующих национальных проектах большая часть финансирования запланирована из внебюджетных источников, в некоторых — значительно больше

половины.

[5] Законопроект № 1026190-8.

[6] Там же.

[7] Дмитриев И., Шихов Ю. GR-2023: от решений ad hoc к системным изменениям // Legal Insight. — 2023. — № 10. — С. 6.

[8] Например, при консолидации контроля над отдельными сельскохозяйственными отраслями.

[9] Генпрокурор И. Краснов отмечал, что в 2024 г. по искам прокуроров были изъяты активы на сумму 2,4 трлн рублей, а министр финансов А. Силуанов говорил об ожидаемых поступлениях в 100 млрд рублей от продажи активов в 2025 г.

[10] На фоне смены подхода ВС РФ (дело ИЗТС и др.).

[11] На фоне Постановления КС РФ от 31.10.2024 № 49-П.

[12] Разрабатываемые поправки в Федеральный закон от 29.04.2008 № 57-ФЗ значительно расширяют сферу его применения (законопроект № 1082676-8), а также адаптируют процедуры к санкционным условиям (проект с ID 02/04/11-25/00162480)

[13] 7 указов о введении временного управления в 2024 г., 5 – в 2025 г. (по состоянию на 24.11.2025).

[14] См., например, Приказ Генпрокуратуры России от 30.10.2025 № 747.

[15] Широкий интерес вызвал Декрет Высшего Государственного Совета Союзного государства от 06.12.2024 № 6 «О единых правилах в области защиты прав потребителей».

[16] См., например, Указ Президента России от 15.07.2025 № 475.

[17] См., например, рекомендации по отмене неэффективных льгот в Постановлении Госдумы РФ от 20.11.2025 № 9516-8 ГД.



**Юрий
Панасик**

партнер Kesarev



**Иван
Дмитриев**

старший советник Kesarev

СТАТЬИ

GR