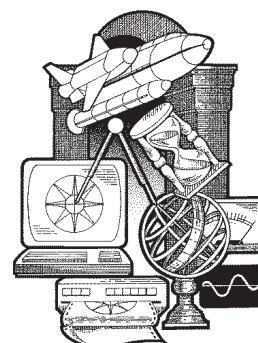


# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**Т. В. ШИМКО**

---

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

---

Статья посвящена характеристике особенностей системы управления государственным имуществом в Республике Беларусь в условиях цифровой трансформации и выявлению направлений ее совершенствования. В ходе исследования определяется, что управление недвижимостью в настоящее время, как и бизнес-процессы в других сферах национальной экономики, переходит от ресурсоемкого к информационному. Предлагаются меры по реализации интеграции государственных систем управления государственным имуществом с существующими информационными системами и механизмами межведомственного взаимодействия. Автор подчеркивает, что для реализации мер по повышению эффективности управления государственным имуществом в условиях цифровой трансформации необходимо развивать функциональные возможности автоматизированной информационной системы ведения Единого государственного регистра недвижимого имущества, права на него и сделки с ним.

**Ключевые слова:** недвижимое имущество; цифровая трансформация; система государственного управления имуществом.

**УДК** 332.72:005:004(476)

**Введение.** Одной из первостепенных задач государства является создание необходимых условий для устойчивого развития национальной экономики, используя при этом механизм государственного управления, в том числе недвижимым имуществом.

Проблемы, связанные с управлением имуществом и определением особенностей применения специфических инструментов государственного управления в условиях цифровизации экономики, весьма актуальны.

---

*Татьяна Владимировна ШИМКО (tvshimko@yandex.by), аспирантка кафедры коммерческой деятельности и рынка недвижимости Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

В настоящее время в научной экономической литературе присутствует несколько различных трактовок содержания понятия «управление государственным недвижимым имуществом».

Определение сущности государственного управления непосредственно недвижимым имуществом рассматривается и в функциональном аспекте (как управление деятельностью, связанной с объектом или группой объектов недвижимости), и в государственном аспекте (как управление и регулирование отношений, в той или иной мере связанных с недвижимостью).

В функциональном аспекте управление недвижимостью может рассматриваться в рамках теории, определенной в совместной работе Д. Фридмана и Н. Ордуэйя «Анализ и оценка приносящей доход недвижимости» [1] с позиции получения доходов, развиваемой и дополняемой различными положениями, связанными с эффектами, методами управления недвижимостью в различных областях человеческой деятельности.

С позиции содержания деятельности в отношении объектов недвижимости Р. Гровер и М. М. Соловьев в своем исследовании формулируют управление недвижимостью как целенаправленное и контролируемое переводом объекта недвижимого имущества из начального состояния в заданное. При этом авторы выделяют сущностную сторону успешного управления недвижимым имуществом, «...сопряженную с эффективностью поддержки и готовностью деятельности по имущественному обеспечению названных приоритетов в процессе комплексного управления организацией» [2, с. 48].

Концепции, составляющие теоретическую основу для управления недвижимым имуществом, кроме государственного управления включают организационные аспекты, оценку, риск, трансакционные издержки и т. д.

Актуальность темы особенностей управления недвижимостью прежде всего связана с тем, что государственное управление в целом, а также оптимальное государственное управление недвижимым имуществом в условиях цифровой трансформации, в частности, является сложной и многогранной задачей, и, как следствие, это объясняет наличие большого количества проблем обеспечения развития в данной сфере.

Цель статьи — характеристика особенностей системы управления государственным имуществом в Республике Беларусь в условиях цифровой трансформации и предложение направлений ее совершенствования.

Исследовательские задачи: дать характеристику концепции государственного управления недвижимым имуществом как скоординированной системы; определить роль цифровизации в совершенствовании систем управления; определить основные задачи цифровой трансформации системы управления государственным имуществом в Республике Беларусь; рассмотреть взаимосвязь цифровизации экономики и перспектив совершенствования управления государственным имуществом.

**Основная часть.** Концепция государственного управления недвижимым имуществом включает в себя две важные составляющие: недвижимость и управление. Недвижимость — долгосрочный и сложный актив, который можно оценить с финансовых, материально-ресурсных, функциональных и других критериев. Каждый объект недвижимости имеет уникальный набор характеристик (экономических, социальных, эстетических) и требует в процессе управления применения как оперативных (при эксплуатации), так и стратегических методов менеджмента.

Государственное управление недвижимым имуществом неразрывно связано с процессом принятия решений, который в широком смысле включает в себя анализ альтернатив, применение критериев согласно предпочтениям лица, принимающего решение, и, наконец, выбора. Синергия этих двух со-

ставляющих приводит к оптимальному выбору при принятии решения в сфере недвижимости.

Важной движущей силой управления недвижимым имуществом стала так называемая теория нового государственного управления, уходящая корнями в институциональную экономику и теорию общественного выбора. Она утверждает, что принципы частной собственности и отраслевые принципы должны применяться для реформирования государственного сектора. Присутствует мнение [2], что критерием эффективности управления должна выступать доходность непосредственно самого государственного предприятия, организации, учреждения и т. д., т. е. «...критерием оценки эффективности государственного управления является рентабельность активов или рентабельность имущества такой организации» [3, с. 19].

Сфера государственного управления отличается от иных видов управления тем, что главную роль в ней играет государственная власть, политика и долгосрочная стратегия развития страны. С учетом этого к понятию «эффективность государственного управления» не всегда можно подходить как к минимизации соотношения «затраты — доходы». Не каждую модель, процесс или инструмент управления собственностью можно напрямую применять к государственной недвижимости в современных условиях. Например, оценка объекта, представляющего историческую ценность, отличается от стандартного расчета чистой приведенной стоимости типового офисного здания, поскольку она не может быть основана на конкретном соотношении риска и доходности.

В целом государственное управление недвижимым имуществом предлагается рассматривать как скоординированную систему управления им по всем уровням управления: начиная от микроуровня отдельной организации как хозяйствующего субъекта, до макроуровня управления недвижимым имуществом государства, имея целью воздействие управляющих систем на результативность и эффективность использования государственной собственности, ее сохранение, совершенствование и накопление, отражающих полезную отдачу недвижимого имущества.

С учетом того что удельный вес основных средств государственной формы собственности в Республике Беларусь в 2022 г. составил 45,9 %, увеличившись на 1,3 процентных пункта к уровню 2018 г. и на 2,4 процентных пункта к уровню 2021 г. [4], повышение эффективности государственного управления недвижимым имуществом в современных условиях имеет большое значение.

Управление недвижимостью в настоящее время, как и бизнес-процессы в других сферах национальной экономики, переходит от ресурсоемкого к информационному. Одной из причин этого являются постоянно улучшающиеся возможности информационных технологий.

В Республике Беларусь удельный вес организаций, использующих облачные сервисы, в общем числе организаций в 2022 г. увеличился по сравнению с 2018 г. на 20,9 процентных пунктов (с 22,3 до 43,2 %), осуществляющих электронные закупки по заказам, полученным посредством электронных форм, или с использованием системы автоматизированного обмена сообщениями между организациями (EDI) — на 25,1 процентного пункта (с 34,7 в 2018 г. до 59,8 % в 2022 г.). В 2018 г. на 100 человек населения в Республике Беларусь приходилось 57 электронных услуг и административных процедур, оказанных посредством ОАИС, в 2022 г. их число увеличилось до 833 (прирост в 14,6 раза). Добавленная стоимость сектора информационно-коммуникационных технологий в Республике Беларусь увеличилась с 6 792,6 млн р. в 2018 г. до 125 86,3 млн р. в 2022 г., темпы ее прироста в этот период (85,3 %) на порядок превышают темпы прироста ВВП страны [4].

Влияние цифровизации особенно возросло в последнее время. Опережающее остальные отрасли развитие сектора информационно-коммуникационных технологий в мире и в Республике Беларусь привело к необходимости в короткие сроки адаптироваться к сложившейся ситуации посредством использования различных цифровых решений, которые касались не только установки современного оборудования и программного обеспечения, но и изменения подходов к управлению государственным недвижимым имуществом, корпоративной культуре и принципам внешней коммуникации. В современных условиях специалисты могут выполнять сложный анализ данных, например, моделирование покупок недвижимости в несколько кликов компьютерной мыши, — при условии, что у них есть для этого необходимые данные и инструменты.

В системе управления государственным имуществом в условиях цифровой трансформации в Республике Беларусь принимаются активные меры по созданию, развитию и сопровождению информационных ресурсов и систем для сбора, обработки, хранения и предоставления пространственных и иных данных. Формируемые информационные ресурсы и системы являются базисом и инструментами не только управления государственной недвижимостью, но и развития иных сфер национальной экономики, а также обеспечения обороноспособности и безопасности государства [5].

В Республике Беларусь управление государственным имуществом в условиях цифровой трансформации представлено совокупностью ресурсов и систем широкой направленности, имущественной принадлежности, назначением, принципами построения и работы.

Основной задачей цифровой трансформации системы управления государственным имуществом в Республике Беларусь является расширение количества электронных сервисов, предоставляемых государственным органам, иным организациям и гражданам, в том числе используемых при реализации концепции «умный город», разработка и внедрение интеллектуальных и экспертных систем поддержки принятия решений, использование программного обеспечения, а также развитие геоинформационных систем и пространственной обработки информации, обеспечение реального и устойчивого обмена данными между государственными информационными ресурсами.

Земля является важнейшим ресурсом недвижимости в составе национального богатства Республики Беларусь. В рамках цифровизации направления, связанного с геодезией и картографией в сфере обеспечения управления государственным имуществом, создана и активно развивается Спутниковая система точного позиционирования Республики Беларусь для обеспечения цифровой экономики высокоточными геодезическими материалами и данными для использования их в различных целях (управление территориями, земельными ресурсами, развитие транспорта, связи и иных сфер национальной экономики). Ее основное назначение — формирование единого координатно-временного пространства и обеспечение заинтересованных потребителей непрерывными и надежными данными глобальной навигационной спутниковой системы, с возможностью удаленного доступа к ним.

В Республике Беларусь создан Единый реестр административно-территориальных и территориальных единиц, который ведется в целях систематизированного учета и регистрации недвижимости. В рамках цифровой трансформации управления государственным имуществом осуществлен переход на открытое программное обеспечение, автоматизирован процесс передачи данных, создан сайт, к которому организован дистанционный доступ потребителей информации [5].

Системным элементом управления государственным имуществом является Земельно-информационная система Республики Беларусь — комплекс программно-технических средств, баз пространственно-атрибутивных данных,

каналов информационного обмена и других ресурсов, обеспечивающая автоматизацию накопления, обработки, хранения и предоставления сведений о состоянии, распределении и использовании земельных ресурсов в электронном виде, в том числе средствами геоинформационных технологий. Цифровая пространственная информация Земельно-информационной системы описывает характер и условия использования земельных ресурсов в любой точке страны. Средства работы с такой информацией позволяют пользователям осуществлять навигацию, измерения, поиск и редактирование данных, обмен ими, включая передачу электронных копий документов.

Большое значение в рамках государственного управления имуществом в условиях цифровизации придается мероприятиям по формированию и актуализации Единого государственного регистра недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним (ЕГРНИ) — систематизированному своду сведений и документов в отношении зарегистрированных объектов недвижимого имущества, находящихся на территории Республики Беларусь. В этом ресурсе содержатся данные о недвижимом имуществе, его характеристиках, правах и ограничениях (обременениях) прав на недвижимое имущество, а также сделках с ним. Кроме того, в составе ЕГРНИ в электронном виде ведется реестр характеристик недвижимого имущества и архив документов — оснований для государственной регистрации. Создание и функционирование ЕГРНИ обеспечивает информационную поддержку принятия разнообразных решений на основании актуальных сведений о недвижимом имуществе, правах на него и сделок с ним, позволяет существенно экономить время на их получение благодаря минимизации личного участия. За счет внедрения цифровых технологий гарантируется высокое качество обслуживания клиентов, в частности, предоставлена возможность дистанционной и экстерриториальной подачи документов для осуществления административных процедур.

В целях развития ЕГРНИ имеется мобильное приложение «Мой Кут», при помощи которого можно получить информацию о недвижимом имуществе.

Приложение позволяет оперативно получать сведения об объекте недвижимости, включая его инвентарный номер, адрес, площадь, наименование и назначение, дату и основание государственной регистрации [6].

В целях совершенствования учета, управления, распоряжения государственным имуществом и контроля за его использованием в условиях цифровизации в Республике Беларусь создан Единый реестр имущества, который представляет собой единую общереспубликанскую базу данных, программные и технические средства, обеспечивающие сбор, обработку и предоставление данных об объектах недвижимого имущества, подлежащих учету в нем. Пользователями Реестра имущества являются тысячи работников государственных органов и организаций. Ресурс является эффективным средством получения в режиме реального времени информации об объектах государственной собственности и субъектах хозяйствования, которым это имущество принадлежит, вне зависимости от места нахождения пользователя на момент получения информации. В целях обеспечения информирования заинтересованных лиц (представителей бизнеса, инвесторов и т. д.) сведениями о неиспользуемом государственном имуществе, предназначенном для продажи и сдачи в аренду, создана Единая информационная база неиспользуемого имущества, которая доступна на официальном сайте Госкомимущества Республики Беларусь. Информацию о местоположении такой недвижимости, ее характеристиках можно получать в привязке к картографическому интерфейсу, а в отношении объектов, выставляемых на аукционы (торги), база дополнена фотографиями [5].

В условиях цифровизации с целью обеспечения органов государственного управления, инвесторов, профессиональных участников рынка недвижимо-

сти, а также иных лиц информацией о ценах на объекты недвижимости в Республике Беларусь, зафиксированных в соответствующих договорах купли-продажи, об их уровне и динамике, объемах спроса и характеристиках объектов на момент сделки купли-продажи, создан и действует Реестр цен на земельные участки государственного земельного кадастра. Развитие и функционирование Реестра цен дает возможность его пользователям принимать взвешенные решения на рынке недвижимости, существенно снизить вероятность совершения ошибок при управлении имуществом, проведении оценки объектов недвижимости; повышает качество информационного обеспечения специалистов рынка недвижимости, органов государственного управления, в том числе налоговых органов и органов государственной статистики [6].

Кроме указанных ресурсов, в системе управления государственным имуществом Республики Беларусь созданы и развиваются другие структурные элементы. И хотя в целом система управления государственным имуществом в Республике Беларусь функционирует достаточно эффективно, в современных условиях обеспечения цифровизации экономики требуется более активное применение информационных технологий. Так, считаем возможным реализовать интеграцию Земельно-информационной системы с существующими информационными системами и механизмами межведомственного взаимодействия, в рамках которой предлагается разработка: автоматизированной системы ведения реестра земельных ресурсов Республики Беларусь для совершенствования учета земель, повышения эффективности информационного обеспечения государственного регулирования и управления в области использования и охраны земель и поэтапного перехода на ведение учета земель только в электронном виде; программного комплекса автоматизированного определения фактов изменения местности по данным дистанционного зондирования Земли.

Для реализации мер по повышению эффективности управления государственным имуществом в условиях цифровой трансформации необходимо развивать функциональные возможности автоматизированной информационной системы ведения ЕГРНИ, а именно, интеллектуальные и экспертные системы поддержки принятия решений специалистами, в том числе автоматизацию совершения ряда типовых регистрационных действий для ускорения процесса принятия решения о совершении регистрационных действий и минимизации риска внесения неточных данных.

Таким образом, широкое распространение и применение цифровых технологий — новая реальность, в которой сегодня работают многие отрасли, в том числе и сфера управления государственной недвижимостью.

**Заключение.** Формулирование и решение проблем исследования, в частности, характеристика особенностей системы управления государственным имуществом в Республике Беларусь и предложение направлений ее совершенствования в условиях цифровой трансформации позволило уточнить ряд актуальных моментов в данной области государственного управления.

Определено, что управление недвижимостью в настоящее время, как и бизнес-процессы в других сферах национальной экономики, переходит от ресурсоемкого к информационному. Одной из причин этого являются постоянно улучшающиеся возможности информационных технологий.

В ходе анализа установлено, что в целом система управления государственным имуществом в Республике Беларусь функционирует достаточно эффективно, но в современных условиях обеспечения цифровизации экономики требуется более активное применение информационных технологий.

Предложены меры по реализации интеграции Земельно-информационной системы с существующими информационными системами и механизмами меж-

ведомственного взаимодействия. Направлениями развития ЕГРНИ должна стать разработка и внедрение сервисов взаимодействия автоматизированной информационной системы с иными государственными информационными ресурсами или системами (Регистр населения, иные реестры и регистры). Также для реализации мер по повышению эффективности управления государственным имуществом в условиях цифровой трансформации необходимо развитие функциональных возможностей автоматизированной информационной системы ведения ЕГРНИ.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Фридман, Д. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости / Д. Фридман, Н. Ордуэй : пер. с англ. — М. : Дело, 2017. — 480 с.  
*Fridman, D. Analiz i ocenka prinosjashhej dohod nedvizhimosti [Analysis and evaluation of income-generating real estate] / D. Fridman, N. Ordujej : per. s angl. — M. : Delo, 2017. — 480 p.*
2. Гровер, Р. Управление недвижимостью / Р. Гровер, М. М. Соловьев. — М. : Юрайт, 2016. — 372 с.  
*Grover, R. Upravlenie nedvizhimost'ju [Real estate management] / R. Grover, M. M. Solov'ev. — M. : Jurajt, 2016. — 372 p.*
3. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. — М. : ОМЕГА-Л, 2013. — 525 с.  
*Atamanchuk, G. V. Teorija gosudarstvennogo upravlenija [Theory of public administration] : kurs lekciij / G. V. Atamanchuk. — M. : OMEGA-L, 2013. — 525 p.*
4. Интернет-портал Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.belstat.by>. — Дата доступа: 16.09.2023.
5. Интернет-портал Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gki.gov.by/ru/>. — Дата доступа: 16.09.2023.
6. Тульвиновский, В. В. Информационные системы и ресурсы Госкомимущества: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] / В. В. Тульвиновский // Земля Беларуси. — Режим доступа: [http://belzeminfo.by/images/archive/2022/ZB\\_2022\\_4.pdf](http://belzeminfo.by/images/archive/2022/ZB_2022_4.pdf). — Дата доступа: 20.06.2023.  
*Tul'vinovskij, V. V. Informacionnye sistemy i resursy Goskomimushhestva: sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija [Information systems and resources of the State Property Committee: current state and prospects of development] [Elektronnyj resurs] / V. V. Tul'vinovskij // Zemlja Belarusi. — Rezhim dostupa: http://belzeminfo.by/images/archive/2022/ZB\_2022\_4.pdf. — Data dostupa: 20.06.2023.*

---

**TATIANA SHIMKO**

---

## ***DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF REAL ESTATE OF THE REPUBLIC OF BELARUS UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION***

---

**Author affiliation.** *Tatiana SHIMKO* (tvshimko@yandex.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The article characterizes the features of the state property management system in the Republic of Belarus under conditions of digital transformation and identifies directions for its improvement. The study establishes that real estate management, similar to business processes in other areas of the national economy, is currently undergoing a transition from resource-intensive to information-intensive process. Measures are proposed

to implement the integration of state systems for managing state property with the existing information systems and mechanisms of interagency interaction. The author underlines that to implement measures increasing the efficiency of state property management under conditions of digital transformation, it is necessary to develop the functionality of an automated information system for maintaining the Unified State Register of Real Estate, rights to it and transactions with it.

**Keywords:** real estate; digital transformation; public property management system.

UDC 332.72:005:004(476)

*Статья поступила  
в редакцию 20. 03. 2024 г.*

**О. В. ДОДОНОВ**

## **АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

В статье определена методологическая проблема несовершенства статистического учета для анализа сферы физической культуры и спорта в Республике Беларусь. На основе представленных Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь данных и показателей, содержащихся в Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 гг., проанализирована динамика и выявлены наиболее проблемные аспекты развития сферы физической культуры и спорта в Республике Беларусь за 2017–2022 гг. Установлены проблемы в формировании образовательного, кадрового, инфраструктурного и инвестиционного потенциалов для развития сферы физической культуры и спорта (ФКиС) в Республике Беларусь. Выявлены наиболее острые факторы, препятствующие инновационной деятельности в организациях физической культуры и спорта Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** инновационное развитие; потенциал; спорт; физическая культура; финансовые ресурсы; эффективность.

УДК 338.001.36:796.062

**Введение.** Эффективное развитие любых сфер и экономических систем невозможно без внедрения инноваций. Сфера физической культуры и спорта не является исключением.

Существующая в Республике Беларусь модель управления сферой ФКиС отражает непосредственное участие государства во всех процессах, связанных с ее развитием. Данная модель, получившая в международной практике название «модель вмешательства» [1] и в отличие от так называемых смешанной модели и общественной модели основана на преимущественном государственном финансировании развития спортивной инфраструктуры, подготовке не

*Олег Владимирович ДОДОНОВ (oleg.dodonov.68@mail.ru), кандидат экономических наук, докторант кафедры экономики и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*