УДК 332.1
DOI 10.5281/zenodo.17665257

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

© 2025. *К. Е. Лысенко, Д. Н. Тетушкин*

Исследование посвящено влиянию процессов цифровой трансформации государственного управления имущественным комплексом на экономический рост регионов. Авторами проведена структуризация практик применения ИТ-решений в имущественной сфере, доказывающая, что формирование устойчивой цифровой среды рынка недвижимости – критически важный фактор регионального развития. Такая среда, базирующаяся на надежных алгоритмах и равном доступе к информации, призвана обеспечить необходимый уровень доверия между субъектами рынка. На примере эволюции цифровых проектов в сфере управления имуществом Москвы выявлены необходимые условия результативности цифровых преобразований, предложены модели, позволяющие регионам максимизировать экономические выгоды от технологической модернизации.

Авторы последовательно обосновывают тезис, что успешная цифровизация невозможна без радикального пересмотра устаревших управленческих процедур и преодоления консерватизма мышления, сдерживающего инновации.

В качестве ключевого индикатора эффективности цифровых преобразований определено сокращение затрат участников рынка недвижимости на совершение операций. Рост доходов региональных бюджетов от налоговых и неналоговых поступлений, связанных с публичной собственностью, рассматривается как мера повышения результативности работы властей. Авторы утверждают, что цифровизация земельно-имущественных отношений выступает стратегическим драйвером региональных экономик и инструментом достижения национальных приоритетов.

Ключевые слова: экономика данных, цифровая экосистема, инфраструктура данных, цифровые платформы, цифровая трансформации государственного управления имуществом, имущественные отношения, цифровизация секторов экономики, реестровые модели, опыт Москвы.

Актуальность темы. Управление условиями, влияющими на использование недвижимости, является одним из немногочисленных инструментов, который региональные и муниципальные власти могут использовать в конкурентной борьбе за привлечение инвестиций в развитие региональной экономики. Успешная региональная политика должна фокусироваться на создании привлекательности за счет неценовых факторов, а именно: удобные условия для хозяйствования должны щедро оплачиваться имущественными платежами, пополняющими региональные, муниципальные бюджеты.

Цифровизация стала ключевым фактором повышения эффективности региональной экономики. Современные экономические прорывы зачастую связаны с эффективным использованием и внедрением цифровых инструментов, но подавляющее количество проектов цифровой трансформации неуспешны. Доля неуспешных попыток цифровых преобразований составляет 70-84% [15, с.28]. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы определена в качестве национальной цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Достижение цели требует научно-обоснованного подхода к планированию и реализации мероприятий с тем, чтобы управленческие команды регионов могли использовать разработанную методологию для того, чтобы добиваться желаемого результата.

Перевод процессов в электронный вид, внедрение инструментов по работе с данными может осуществляться более эффективно за счет масштабирования лучших

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

практик, многократного использования успешных решений.

Ввиду того, что в имущественные отношения вовлечены все уровни государственной и муниципальной власти, получение цифрового опыта в указанной сфере окажет влияние на качество государственного и муниципального управления в иных направлениях, что и обусловило актуальность данного исследования.

Степень разработанности проблемы. Тема цифровой трансформации находится в мейнстриме в последние годы. Проникновение информационных технологий во все сферы человеческой деятельности рассматривается авторами как глобальный тренд, меняющий мироустройство [19, с.96]. В литературе можно встретить предсказания как положительного влияния цифровизации на качество жизни людей, так и негативного. «Сотрудничество между людьми и компьютерами позволит улучшить количество и качество мышления, и в результате возникнут радикальные улучшения почти во всех областях жизни», – пишет Рэй Далио [14, с.459]. Кай Фу Ли предвидит возможные социальные и экономические потрясения, отмечая, что «разрушительный потенциал ИИ связан не с его военным применением, а с тем, что он может сделать с нашими рынками труда и обществом» [10, с. 154].

Во всех исследованиях цифровой трансформации можно встретить идею о том, что для получения эффектов от внедрения информационных технологий необходимы институциональные преобразования. «Страны смогут получить максимальную отдачу от преобразований в информационно-коммуникационной сфере лишь при том условии, что они будут непрестанно улучшать деловой климат, вкладывать средства в образование и охрану здоровья граждан и способствовать надлежащему управлению. В странах, где этот фундамент непрочен, цифровые технологии не обеспечили ни подъема производительности, ни уменьшения неравенства», – отмечается в обзоре Всемирного банка «Цифровые дивиденды» [18]. Исследуя отдельные организации, авторы также отмечают, что «при наличии эффективной организационной структуры компании будут успешны даже в условиях постоянно меняющегося технологического ландшафта» [17, с.148], но приобретение оборудования, информационных продуктов без трансформации управленческой системы не позволяет достигать нужных эффектов.

Необходимость цифровых преобразований в современных реалиях не подвергается сомнению, вопрос заключается в том, как отмечает Р. Макдональд, «какой должна быть эта «трансформация»» [15, с.11]. Рецептов проведения цифровой трансформации много. Т. Салдана описывает, как сделать, чтобы «всё заработало» [15]. Рекомендации проведения цифровой трансформации зарубежных авторов собраны в сборнике «Цифровизация: Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии» [17], отечественные специалисты подготовили «Учебник 4CDTO. О цифровизации и цифровой трансформации» [16]. Идеи платформенного подхода развития государственных сервисов в единой экосистеме во многом позаимствованы из бизнес-литературы, в которой авторы рассматривают цифровую платформу как революционную модель ведения бизнеса, обеспечивающую преимущества за счет низких операционных издержек и сетевого эффекта. Исследованию платформ и экосистем посвящены работы Н. Джонсона, А. Моазеда [11], Ф. Жу, М. Янсити, А. Хаджиу [13] и др.

В литературе, касающейся государственного и муниципального управления понятие «платформы», носит смысл скорее «информационной системы», чем модели управления. Авторам не удалось в современной литературе обоснованного набора действий, необходимых для цифровой трансформации отечественного государственного и муниципального управления имуществом, ориентированной на получение

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

платформенных эффектов [21-25]. Доклады официальных лиц на форумах, документированная информация о преобразованиях в исследуемой сфере свидетельствует о том, что разработка модели цифрового будущего только предстоит.

Данные и методы. Объектом исследования выступает влияние цифровизации государственного управления земельно-имущественных отношений на развитие регионов. Предметом исследования являются артефакты цифровой эволюции государственного и муниципального управления земельно-имущественными отношениями на федеральном и региональном уровнях, включая национальные проекты РФ, стратегии цифровой трансформации имущественной сферы субъектов РФ, доктринальные документы, опыт внедрения информационных технологий в сфере управления имуществом в Москве.

Цель исследования. На основании изучения эволюции информатизации государственного и муниципального управления земельно-имущественной сферы выявить факторы, определяющие успешность проектов цифровизации, предложить подходы, которые позволят региональным экономикам получать выгоды от цифровой трансформации.

Основным материалом для исследования послужили национальные проекты [1], утвержденные стратегии, материалы форумов и рабочих групп, а также подходы, изложенные в документах стратегического планирования, в современной литературе, правовых системах и открытых источниках.

В работе применялись общепринятые методы научного исследования, включая исторический метод, что позволило учесть особенности внедрения и эволюции цифровых технологий в государственное управление недвижимым имуществом.

Авторский подход к анализу земельно-имущественных отношений основан на комплексном теоретико-методологическом анализе. Использовались методы систематизации, структурирования и обобщения данных. Также применялись логическое моделирование и прогнозирование.

Метод сравнительного анализа был применен при сопоставлении федеральных и региональных информационных систем, акцентируя внимание на приоритетах, ресурсном обеспечении и ожидаемых результатах, что способствует интегрированному решению актуальных жизненных ситуаций в деятельности органов власти и муниципалитетов.

Настоящее исследование нацелено на выявление подходов и методов цифровой трансформации управления земельно-имущественным комплексом, ориентированных на создание ценности для пользователей.

Результаты исследования. Отсчет цифровой эпохи в сфере государственного и муниципального управления имуществом можно начать с 1990-х годов, когда активно начали использоваться компьютеры, а заполненные от руки бланки документов были заменены аналогами, созданными на компьютерах. Из амбарных книг систематизированный учет объектов недвижимости стал переходить в электронные ресурсы.

В этот период эффекты внедрения информационных технологий получались за счет автоматизации рутинных процессов. Содержательно аналоговые процессы переводились в электронный вид без кардинального изменения традиционной модели управления. Указанный период имеет накопительное значение с точки зрения получения цифрового опыта, роста оснащенности информационно-вычислительными средствами.

Логичным завершением периода автоматизации стало время информационных баз и реестров. На открытом рынке распространяется продажа систематизированной и

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

выверенной информации, позволяющей искать недвижимость для арены и покупки. Участники рынка вынуждены платить за информацию, очищенную от мусора.

В государственном секторе создаются реестры. В Москве в имущественной сфере такими ресурсами были Адресный реестр зданий и сооружений города Москвы, созданный в соответствии с распоряжением Мэра Москвы от 03.02.1998 № 98-РМ [7], Единый реестр собственности Москвы, предусмотренный постановлением Правительства Москвы от 05.06.2001 № 502-ПП [9].

В середине 2000-х годов происходили значительные изменения процессов в сфере земельно-имущественной политики. В 2005 году принят Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных отношениях» [3], в Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [4] включена статья 17.1, установившая особенности порядка заключения договоров в отношении государственного и муниципального имущества. Инициативы антимонопольного органа способствовали в дальнем переводу управленческих процессов в имущественной сфере в электронный вид.

Подлинная цифровизация государственного и муниципального управления началась в момент, когда информационные технологии начали использоваться для преобразования форм взаимодействия с клиентами. Изменения в государственном и муниципальном управлении, в рамках которых внедрялась модель предоставления услуг в режиме «одного окна», носили трансформационный характер, позволили в дальнейшем передавать функцию коммуникации с заявителем в многофункциональные центры.

В процессе административной реформы начали формироваться условия для перевода государственных услуг в электронный вид, в стране начала формироваться необходимая цифровая инфраструктура. Например, в Москве на основании распоряжения Правительства Москвы от 12.05.2011 № 376-РП [8] был создан Базовый регистр информации, необходимой для предоставления государственных услуг в городе Москве, который стал технологической основой информационного взаимодействия между органами власти, необходимого для освобождения граждан от излишнего предоставления документов при запросе государственных услуг.

В результате работы Правительственной комиссии по проведению административной реформы на федеральном уровне утверждено 676 административных регламентов (520 – в отношении государственных услуг и 156 – в отношении контрольно- надзорных функций), на региональном и муниципальном уровнях разработаны десятки тысяч административных регламентов [27].

На взгляд авторов, такое количество регламентов свидетельствует о том, что описание административных процедур в основном не приводило к трансформации, процессы не переосмысливались, организационные структуры не менялись. Вместе с тем появлялись успешные примеры именно цифровой трансформации.

На московском портале государственных услуг pgu.mos.ru в 2012 году был запущен прием в электронном виде запросов на оформление земельно-правовых отношений. Признаком подлинной трансформации явилось то, что Департамент земельных ресурсов города Москвы проводит в этот период значительные организационно-штатные преобразования, которые позволили сократить сроки административных действий, освободили заявителей от необходимости предоставлять какие-либо документы. Вместо территориальных управлений землепользования запросы граждан и юридических лиц стали отрабатывать функциональные подразделения центрального аппарата с едиными требованиями и стандартами.

Организационная трансформация продолжилась в 2013 году. Департамент

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

земельных ресурсов города Москвы объединился с Департаментом имущества города Москвы, получив наименование Департамент городского имущества города Москвы, а в 2014 году в структуру образованного органа власти вошел Департамент жилищной политики и жилищного фонда города Москвы. Реорганизации объяснялись тем, что «город имеет в собственности жилые и нежилые помещения в одном объекте недвижимости, который учитывается в единой базе - Реестре собственности города Москвы, теперь управление городским имуществом – жилым, нежилым, а также земельными участками, будет сконцентрировано в одном департаменте» [28].

В 2015 году для запроса государственных услуг в Москве была создана единая портальная форма, включающая 23 блока, отображение и обязательность заполнения полей которых варьировалось в зависимости от типа заявителя и его жизненной ситуации. После выбора объекта недвижимости заявитель получал меню из возможных для этого объекта действий. В административные регламенты были включены приостановки, позволяющие устранить препятствия для оказания государственной услуги без дополнительных обращений заявителя. Например, при обращении за оформлением договора аренды, орган власти самостоятельно корректировал некорректные адреса, вид разрешенного использования объекта. В этот период была реализована возможность подписывать документы не только первому лицу заявителя, но и его доверенному представителю, а в октябре 2015 года Департамент городского имущества города Москвы по большинству оказываемых государственных услуг прекратил прием заявок от российских юридических лиц в бумажном виде.

С 2020-х годов технологии блокчейн, искусственного интеллекта и больших данных начали активно внедряться в сферу управления имуществом и недвижимости. Блокчейн, например, предлагает уникальные решения по обеспечению прозрачности и неизменности данных. Каждая сделка могла фиксироваться в реестре данных, доступном всем участникам, что сводило риск мошенничества к минимуму. Таким образом, покупатели и арендаторы могут быть уверены в том, что сделки проводятся честно.

Искусственный интеллект, в свою очередь, позволяет автоматизировать аналитические процессы, способствуя более точному прогнозированию цен и предоставлению услуг. Он анализирует огромные объемы данных о рынке, позволяя вырабатывать более эффективные стратегии управления имуществом, заключать сделки на наилучших условиях.

Для экономического развития регионов создание цифровой инфраструктуры является важной задачей. Регионы, стремящиеся к цифровизации, должны проводить четкую политику, направленную на создание безопасной и эффективной цифровой среды. Недвижимость должна становится более ликвидным активом.

Участники рынка недвижимости в условиях эффективного рынка получают возможность легко находить контрагентов, вступать в сделки, способствующие наилучшему использованию имущества Исчисление публичных платежей исходя из размера кадастровой стоимости, оценивающей наилучшее использование объектов, максимизирует государственные доходы. Получение описанных эффектов достигается при условии информационного равенства, безотказной работы инфраструктурных государственных информационных сервисов.

Безотказные алгоритмы способствуют снижению количества ошибок, что опять же приводит к повышенной уверенности между участниками рынка. Например, автоматизация оценки недвижимости и платежных систем может значительно упростить процесс проведения сделок, сокращая время и усилия, необходимые для их завершения.

Информационное равенство – еще один ключевой фактор, способствующий

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

справедливости и открытости рынка. Создание платформ, предоставляющих доступ к аналогичной информации для всех участников рынка, помогает устранить дисбалансы. Участники без доказанного опыта могут получить доступ к тому же набору данных, что и более опытные профессионалы, что способствует лучшему пониманию реальных рыночных условий.

Указ Президента РФ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [1] закрепляет следующие цели:

в) комфортная и безопасная среда для жизни,

ж) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

В «Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года» ряд показателей напрямую касается цифровизации государственного управления имуществом [2]. Основные из них могут включать следующие категории показателей:

1. Доступность государственных услуг:

- Процент государственных услуг, доступных в электронном виде;
- Уровень удовлетворенности граждан качеством электронных услуг.

2. Эффективность использования данных:

- Количество государственных данных, открытых для свободного доступа;
- Уровень интеграции данных между государственными системами для повышения прозрачности и эффективности.

3. Кибербезопасность:

- Количество зарегистрированных инцидентов по кибербезопасности в сфере управления имуществом;
- Уровень защиты информации и данные о предотвращенных кибератаках на государственные информационные системы.

4. Уровень цифровой готовности органов власти:

- Процент государственных органов, использующих современные информационные технологии для управления имуществом;
- Количество сотрудников государственных органов, прошедших обучение по цифровым технологиям и использованию IT инструментов.

5. Инновационные технологии:

- Доля процессов управления имуществом, автоматизированных с использованием новых технологий (например, блокчейн, искусственный интеллект);
- Количество проектов и инициатив по внедрению инновационных решений в сфере государственного управления имуществом.

6. Скорость реагирования и качества управления:

- Среднее время обработки заявлений и запросов граждан по управлению имуществом в электронном виде;
- Наличие и функциональность систем мониторинга и оценки эффективности работы органов власти в сфере управления имуществом.

7. Финансовые показатели:

- Экономия бюджета за счет автоматизации и цифровизации процессов государственного управления имуществом;
- Увеличение доходов государства от эффективного управления имуществом за счет цифровизации.

При этом есть объективные проблемы, сопровождающие цифровую трансформацию и снижающие процент успешных преобразований:

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

1. Нехватка интеграции систем
- Разрозненные информационные системы затрудняют обмен данными.
2. Сопротивление изменениям
- Сотрудники госорганов могут неосознанно противостоять новым технологиям.
3. Устаревшие технологии
- Необходима модернизация существующих систем, что связано с высокими затратами.
4. Необоснованные ожидания от цифровизации
- Нереалистичные ожидания могут привести к разочарованиям и недоверию.
5. Кибербезопасность и защита данных
- Необходимы дополнительные меры для защиты информации от кибератак.
6. Отсутствие квалифицированных кадров
- Дефицит специалистов с необходимыми компетенциями.
7. Регуляторные барьеры
- Существующие законы могут не учитывать новые технологии.
8. Проблемы с доступностью и равенством
- Не все граждане имеют доступ к цифровым услугам.
9. Недостаток финансирования
- Ограниченные бюджетные ресурсы затрудняют реализацию трансформации.
10. Сложности в управлении изменениями
- Необходимость адаптации организационной структуры к новым технологиям.

Понимая возникающие сложности при масштабировании успешных практик, и имея объективные сложности при проведении изменений Правительство Российской Федерации консолидирует усилия и вводит единые критерии по достижению максимального эффекта в рамках цифровизации госуправления, социальной и экономической сферы.

Национальные проекты, инициированные Правительством Российской Федерации в последнее десятилетие, являются важным инструментом для достижения стратегических целей страны в области цифровизации и модернизации экономики. Два из наиболее значимых проектов в данной области – «Цифровая экономика» и «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Оба проекта направлены на улучшение качества жизни граждан, повышение конкурентоспособности российской экономики, однако имеют разные акценты и подходы. В таблице 1 рассмотрено сравнение этих проектов по нескольким ключевым аспектам, таким как цели, задачи, направления реализации и ожидаемые результаты. Таким образом, наглядно видно, что проекты «Цифровая экономика» и «Экономика данных и цифровая трансформация государственного управления», хотя и имеют разные акценты и масштаб, взаимодополняют друг друга. «Цифровая экономика» создает инфраструктурную основу для всей цифровой экосистемы, тогда как «Экономика данных» нацелена на оптимизацию процессов в рамках государственного управления. Синергия этих двух направлений создаст эффективную платформу для достижения стратегических целей Российской Федерации в области цифровизации, способствуя экономическому росту и социальной стабильности.

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

Таблица 1

Сравнение национальных проектов «Цифровая экономика» и «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Структура	Содержание
Основная цель проекта	Основной целью проекта «Цифровая экономика» является создание условий для формирования и устойчивого развития цифровой экономики в России. Проект включает в себя разработку национальной стратегии, которая призвана обеспечить интеграцию цифровых технологий в различные сферы экономики, включая промышленность, транспорт, здравоохранение, образование и другие.
	Проект «Экономика данных и цифровая трансформация государственного управления» имеет более узкую фокусировку и предполагает использование данных для улучшения государственных услуг. Основная цель данного проекта заключается в создании эффективной системы управления на основе анализа и использования больших данных, что позволит обеспечить оптимизацию процессов государственного управления, повысить качество и доступность государственных услуг.
Задачи проекта	К основным задачам национального проекта «Цифровая экономика» относятся: - Развитие цифровой инфраструктуры, развитие широкополосного интернета и мобильной связи. - Обеспечение кибербезопасности и защиты данных. - Поддержка технологического предпринимательства и стартапов. - Обучение кадров в сфере цифровых технологий и повышения квалификации специалистов. - Стимулирование внедрения цифровых технологий в малый и средний бизнес.
	Задачи проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» включают: - Создание единой платформы для сбора, хранения и анализа данных, получаемых от государственных структур. - Разработка методик для эффективного использования больших данных в управлении. - Повышение прозрачности госуслуг за счет внедрения цифровых сервисов. - Обучение государственных служащих навыкам работы с данными и цифровыми инструментами. - Формирование системы оценки эффективности государственных программ и процессов.
Ключевые направления проекта	Реализация проекта «Цифровая экономика» охватывает несколько ключевых направлений: - Информационные технологии: создание и развитие новых ИТ-систем и платформ, а также внедрение современных технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн. - Коммуникации: развитие сетевой инфраструктуры, включая 5G технологии и доступ к интернету в удаленных и сельских районах. - Образование и кадры: развитие образовательных программ в IT-сфере, переподготовка и повышение квалификации кадров для удовлетворения нужд цифровой экономики. - Инновации: поддержка научных исследований и разработок, связанных с цифровыми технологиями.
	В рамках проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» реализация также охватывает несколько направлений: - Управление данными: разработка стандартов и нормативных актов для эффективного обращения с данными в государственных органах. - Цифровизация государственных услуг: создание онлайн-платформ, для упрощения доступа граждан к различным госуслугам, а также внедрение электронных сервисов. - Аналитика и мониторинг: использование технологий для анализа информации и мониторинга выполнения государственных программ. - Кибербезопасность: обеспечение защиты данных от утечек и кибератак, разработка методик по предотвращению угроз.

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

Окончание табл. 1

1	2
Ожидаемые результаты от реализации проекта	Ожидаемые результаты от реализации проекта «Цифровая экономика» включают: - Рост вклада цифровых технологий в ВВП страны. - Устойчивое развитие IT-сектора и увеличение числа стартапов. - Повышение уровня цифровой грамотности населения и улучшение условий для бизнеса. - Развитие интеграционных процессов с другими странами в области IT.
	Для проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государственного управления» ожидаются следующие результаты: - Повышение уровня прозрачности и учетности в государственных органах. - Улучшение качества предоставляемых госуслуг за счет внедрения цифровых сервисов. - Сокращение временных и денежных затрат на государственное управление. - Повышение эффективности работы государственных структур на основе анализа данных.

Достижения в области цифрового развития и исполнения национальных проектов «Цифровая экономика» и «Экономика данных и цифровая трансформация государственного управления» ценны не только сами по себе, но и в получении синергии в рамках цифровой трансформации госуправления и отраслей, в том числе через реализацию национальных целей. Авторы увидели пример описанных эффектов в управлении имуществом в столичном регионе.

Москва как интересант пополнения регионального бюджета за счет имущественных платежей является активным участником трансформационных проектов, направленных на справедливость исчисления публичных платежей, организацию надлежащего учета недвижимости во взаимодействии с ФНС и Росреестром. Наличие финансовой заинтересованности у участника взаимодействия выступает важным факторов вовлеченного участия в трансформационном проекте.

Переход на исчисление земельных платежей в процентах от кадастровой стоимости, использование кадастровой стоимости как базы для расчета налогов стимулировали формирование государственного кадастра недвижимости, развитие современных процедур взыскания публичных платежей через государственные порталы.

По мнению авторов, в настоящее время имеется неравенство между федеральными органами власти и субъектами Российской Федерации в части возможности эффективно взыскивать публичные имущественные платежи. ФНС делает это с использованием реестровой модели, в рамках которой для начисления имущественного налога достаточно записи в государственном реестре, к которой применяется расчет, установленный нормативным регулированием. Взимание арендной платы органов власти потребует оформления договора, его регистрацию, поддержание условий договора в актуальном состоянии.

В Государственную думу 09.09.2024 внесен проект федерального закона «О проведении эксперимента по внедрению реестровой модели землепользования в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [5].

Вместо традиционных выгод от повышения клиентоцентричности при оказании государственных услуг, законопроект предполагает получение эффекта от взимания платы с землепользователей, сведения о которых имеются в Едином государственном реестре недвижимости как о собственниках объектов капитального строительства, для размещения которых отсутствуют оформленные земельно-правовые отношения. Как

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

следует из пояснительной записки к законопроекту по состоянию на 01.01.2024 года в Москве было 162 245 таких объектов [5].

Идея, заложенная в законопроекте, может быть развита. В основу реестра землепользования может быть положена модель раскладочной ведомости налога с недвижимого имущества, используемой в России в XIX веке [12]. В реестровую модель целесообразно включить всех землепользователей, а не только с «безбилетных пассажиров» как предусмотрено законопроектом. Определение площади землепользования не должно дискриминировать законопослушных субъектов. Площадь застройки, указанная в законопроекте, должна быть заменена границами фактического землепользования, для определения которых должны использоваться акты обследования или документация по планировке территории в отношении застроенной и подлежащей застройке территории в соответствии с Градостроительным кодексом Российской Федерации. Современные технологии обработки аэрофотосъемки позволяют с высокой точностью определять площадь фактического землепользования

Упрощение процесса, включение в него технологической составляющей, позволит дополнительно вовлечь в оборот значительные площади земель, увеличить доходную составляющую.

В целом, значительный трансформационный потенциал несет в себе идея о том, что земля и расположенные на нем здания представляют собой единый объект недвижимости. Принцип римского права «superficies solo cedit» [20], согласно которому собственнику земельного участка принадлежит все расположенное на нем, имеет многовековую историю правоприменения в капиталистическом мире, включая Россию XIX века [26]. Вместе с тем разделение неразрывно связанных объектов друг от друга в юридической и управленческой традиции закреплено в федеральных и региональных законах и подзаконных актах, в муниципальной нормативной базе, в разобщенных управленческих структурах.

В Москве организационные преобразования позволили сконцентрировать полномочия по управлению земельными участками и зданиями в одном органе власти. В 2008 году был внедрена геоинформационная система ИС РЕОН, в которой земельные участки и расположенные на них здания и сооружения получили цифровое представление в качестве единых объектов. Вероятно, дальнейшим трансформационным преобразованием может стать объединение публичных платежей с земельного участка и здания в один. Цифровая трансформация государственного управления в земельно-имущественной сфере в Москве позволила организовать более быстрое прохождение процессов при сокращении численности персонала. Действия органа власти стали более предсказуемыми для граждан, значительно сократилось количество обжалований в суде, повысилось доверие.

Клиентоориентированность в вопросе оформления земельно-правовых отношений имеет особое значение ввиду того, что публичные платежи (арендная плата или налог) оплачиваются лишь теми лицами, которые смогли успешно получить соответствующие государственные услуги.

С каждым шагом вперед важно помнить о ценности доверию. Особую роль играют не только технологии, но и культура использования данных. Региональные власти, предприятия и профессионалы держат на себе ответственность за построение этого доверия, что предлагает колоссальные возможности как для бизнеса, так и для общества в целом. Мы стоим на пороге новой эры, в которой преимущества от использования информационных технологий в управлении имуществом смогут значительно облегчить и ускорить процесс, привнося стабильность и эффективность в рынок недвижимости.

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

Выводы. Цифровизация имеет значительный потенциал для повышения эффективности государственного и муниципального управления. На федеральном уровне есть целеполагание и желание использовать его для экономического развития.

Авторы, разделяя подходы, закрепленные в федеральных документах стратегического планирования, исследовали необходимые условия для результативного применения цифровых инструментов для развития земельно-имущественной сферы регионов. В поисках рецептов успешной цифровизации госуправления имуществом исследован опыт Москвы, выявлены и описаны факторы успешности цифровых преобразований.

Цифровизация является важной, но не самодостаточной компонентой трансформации системы государственного управления. Успешность преобразований зависит от способности гибко перестраивать управленческую систему для целей улучшения условий функционирования региональной экономики.

Стратегия клиентоориентированности, заключающаяся в создании ценности для пользователей недвижимостью, позволяет прагматично дифференцировать условия, основываясь на экономических закономерностях, а информационные технологии выступают эффективным инструментом для перестраивания государственных и муниципальных полномочий в требуемую конфигурацию.

Москва обладает уникальными условиями для внедрения платформенных решений в имущественной сфере. Высокая концентрация населения обеспечивает необходимую пользовательскую базу. Ключевым фактором является также централизация на региональном уровне значительного объема полномочий, традиционно относящихся к муниципалитетам. Это делает столицу прямым бенефициаром эффективного управления имуществом и связанных с ним доходов. Модель централизации муниципальных и региональных полномочий в земельно-имущественной сфере Москвы является эффективной, может быть взята за основу для проектирования перспективной модели регионального управления в земельно-имущественной сфере.

При формировании стандартизированной модели для регионов следует учитывать перспективные трансформации действующей системы управления имуществом в Москве, которые могут позволить улучшить условия операций с недвижимостью в городе.

Повышению эффективности государственного регулирования земельно-имущественной сферы будет способствовать переход от управления множеством видов недвижимости к единому объекту, сформированному из земельного участка и расположенных на нем объектов. Опыт государственного регулирования в условиях капитализма свидетельствует об эффективности такого подхода.

В вопросах взыскания публичных имущественных платежей целесообразно отказаться от артефактов, предполагающих рассмотрение обращений заявителей о заключении договоров, дополнительных соглашений. Для исчисления имущественных платежей требуется государственный реестр, формируемый исходя из установленного факта пользования объектами.

Инициативы федерального центра с 2018 года расширили возможности цифровизации регионов. Несмотря на локальную специфику, в сфере управления имуществом могут использоваться стандартизированные решения. Их внедрение требует готовности регионов к кардинальной реорганизации процессов, поддерживаемой структурными изменениями. Преодоление инерции "бумажной" эпохи требует исключения человеческого фактора там, где это технологически возможно.

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

Чиновников, отстраненных о привычной рутиной работы, необходимо переучивать для работы над новыми задачами, адаптировать к новым условиям.

Успех в трансформации может быть достигнут, если региональные власти в преобразованиях будут ориентироваться на создании ценности для граждан, формировании доверенной инфраструктуры (надежные системы, прозрачные алгоритмы, равный доступ к данным), за которую экономические акторы будут готовы платить, обеспечивая рост бюджетных доходов. Ключевым критерием эффективности является снижение транзакционных издержек на рынке недвижимости, ведущее к росту налоговых и неналоговых поступлений в бюджеты. Цифровизация имущественно-земельных отношений с указанными результатами служит достижению национальных приоритетов.

Оптимальной стратегией видится фокусировка ресурсов на инфраструктурных проектах. Информационные технологии трансформируют имущественное управление, создавая условия для повышения прозрачности и справедливости рынка. Формирование доверенной цифровой среды, основанной на максимальной открытости и равных возможностях доступа к информации, станет ключевым условием регионального экономического прогресса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 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". Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015 (дата обращения: 01.05.2025).
2. Единый план по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Режим доступа: http://government.ru/docs/53927/ (дата обращения: 01.05.2025).
3. Федеральный закон "О концессионных соглашениях" от 21.07.2005 № 115-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/ (дата обращения: 01.05.2025).
4. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 № 135-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 01.05.2025).
5. Законопроект № 714636-8. О проведении эксперимента по внедрению реестровой модели землепользования в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. URL: https://sozd.duma.gov.ru/bill/714636-8 (дата обращения: 01.04.2025).
6. Распоряжение Департамента городского имущества города Москвы от 22.06.2020 № 18686 – о разработке проекта межевания территории части квартала района Покровское-Стрешнево, огр. Волоколамским ш., пр.пр. 4087, территорией природно-исторического парка «Москворецкий», МКАД https://www.mos.ru/depr/documents/arkhiv-novostei/view/163202220/ (дата обращения: 01.05.2025).
7. Распоряжение Мэра Москвы от 03.02.1998 № 98-РМ О едином порядке присвоения и регистрации адресов объектов недвижимости в г.Москве https://www.mos.ru/authority/documents/doc/25441220/ (дата обращения: 01.04.2025).
8. Распоряжение Правительства Москвы от 12.05.2011 № 376-РП "О базовом регистре информации, необходимой для предоставления государственных услуг в городе Москве" https://www.mos.ru/kgu/documents/pravovye-akty-pravitelstva-moskvy/view/76621220/ (дата обращения: 01.05.2025).
9. Постановление Правительства Москвы от 05.06.2001 № 502-ПП О создании Единого реестра собственности города Москвы URL: http://mosopen.ru/document/502_pp_2001-06-05 (дата обращения: 01.05.2025).
10. Ли, Кай-Фу, Сверхдержавы искусственного интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок / Кай-Фу Ли; пер. Нины Константиновой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 240с.
11. Моазед, А. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 228 с.
12. Недошивин А.М. Сборник узаконений о налоге с городских недвижимых имуществ. – М.: Книга по требованию, 2024. – С.31.
13. Платформы и экосистемы / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2024. – 194 с.

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

14. Рэй Далио. Принципы изменения мирового порядка. Почему одни нации побеждают, а другие терпят поражение. – М.: ТД Эксмо, 2025. - 576 с.

15. Салдана, Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы всё заработало. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 334 с.

16. Учебник 4CDTO. О цифровой трансформации и цифровизации. М.: Сам Полиграфист, 2021. – 247 с.

17. Цифровизация: Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 252 с.

18. Всемирный банк. 2016 год. Доклад о мировом развитии 2016 «Цифровые дивиденды». Обзор. Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия, 2016, doi: 10.1596/978-1-4648-0671-1.A. Режим доступа: https://documents1.worldbank.org/curated/en/224721467988878739/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-RUSSIAN-WebRes-Box-394840B-OUO-9.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

19. Журавлева, И. А. Социальные эффекты цифровизации государственного управления // Социология государственного управления. 2023. № 4. С. 93-109. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-effekty-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya (дата обращения: 01.05.2025).

20. Ким, С.Г., Принцип superficies solo cedit в российском праве // Актуальные проблемы российского права. - 2016 - №11(72), С.94-98. DOI: 10.17803/1994-1471.2016.72.11.094-098. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-superficies-solo-cedit-v-rossiyskom-prave (дата обращения: 01.05.2025).

21. Ладыженская, Т. П. Цифровизация в управлении государственной и муниципальной собственностью: проблемы и перспективы внедрения в управлении государственным (муниципальным) имуществом на примере Ханты-Мансийского автономного округа-Югры // Теоретическая экономика. 2021. № 2. С. 34-45. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-upravlenii-gosudarstvennoy-munitsipalnoy-sobstvennostyu-problemy-i-perspektivy-vnedreniya-v-upravlenii (дата обращения: 01.05.2025).

22. Ладыженская, Т. П., Костина, О. В. Проблемы оценки экономической эффективности в системе управления государственным имуществом и перспективы внедрения элементов цифровизации // VIII Международная научно-практическая конференция. 2020. № 5. С. 222-231. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-v-sisteme-upravleniya-gosudarstvennym-imuschestvom-i-perspektivy-vnedreniya-elementov (дата обращения: 01.05.2025).

23. Мирошников, С. Н. Государственное управление инвестиционной привлекательностью и инфраструктурным развитием территорий: проблемы и решения // Управленческое консультирование. 2018. № 9. С. 29-35. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-investitsionnoy-privlekatelnostyu-i-infrastrukturnym-razvitiem-territoriy-problemy-i-resheniya (дата обращения: 01.05.2025).

24. Рожков, Е. В. Анализ внедрения цифровой платформы для управления собственностью (региональные и муниципальные особенности) // Наука о человеке: гуманитарные исследования, том 16, 2022. № 2, С. 231-238. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2022.16.2.24. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnedreniya-tsifrovoy-platformy-dlya-upravleniya-sobstvennostyu-regionalnye-i-munitsipalnye-osobennosti (дата обращения: 01.05.2025).

25. Рожков Е.В. Экономическая оценка внедрения цифровой платформы по управлению муниципальным имуществом // Экономика. Социология. Право. 2022, №1(25) С. 27-36. DOI 10.22281/2542-1697-2022-01-01-27-36 Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-otsenka-vnedreniya-tsifrovoy-platformy-po-upravleniyu-munitsipalnym-imuschestvom (дата обращения: 01.05.2025).

26. Шлотгауэр, М.А. О правовом регулировании оборота жилой недвижимости за рубежом // Вестник Омского университета. Серия «Право». - 2007 - № 4(13), С.87-92. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/o-pravovom-regulirovanii-oborota-zhiloy-nedvizhimosti-za-rubezhom (дата обращения: 01.05.2025).

27. Лучшие практики мониторинга и оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг и деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг // Режим доступа: https://ac.gov.ru/files/content/4886/materialy-regionalnaj-opyt-mfc-pdf.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

28. Столичный департамент городского имущества объединится с департаментом жилищной политики // https://www.mos.ru/depr/documents/arkhiv-novostei/view/163202220/ (дата обращения: 01.05.2025).

Поступила в редакцию 21.07.2025 г.

 © Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC PROPERTY MANAGEMENT AS A FACTOR IN REGIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

K. E. Lysenko, D. N. Tetushkin

The study is devoted to the impact of digital transformation processes in public property management on the economic growth of regions. The authors structured the practices of applying IT solutions in the property sector, proving that the formation of a sustainable digital environment for the real estate market is a critical factor in regional development. Such an environment, based on reliable algorithms and equal access to information, is designed to ensure the necessary level of trust between market participants. Using the example of the evolution of digital projects in the field of property management in Moscow, the necessary conditions for the effectiveness of digital transformations were identified, and models were proposed that allow regions to maximize the economic benefits of technological modernization.

The authors consistently substantiate the thesis that successful digitalization is impossible without a radical revision of outdated management procedures and overcoming the conservatism of thinking that hinders innovation.

A key indicator of the effectiveness of digital transformations is the reduction in the costs of real estate market participants for transactions. The growth of regional budget revenues from tax and non-tax revenues related to public property is considered as a measure to improve the effectiveness of government work. The authors argue that the digitalization of land and property relations is a strategic driver of regional economies and a tool for achieving national priorities.

Keywords: data economy, digital ecosystem, data infrastructure, digital platforms, digital transformation of public property management, property relations, digitalization of economic sectors, registry models, Moscow experience.

Лысенко Кирилл Евгеньевич
преподаватель
Институт государственной службы и управления ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва
lysenkok@gmail.com
+7-916-678-48-64
ORCID 0009-0001-8546-2815

Тетушкин Дмитрий Николаевич
кандидат эконономических наук, генеральный директор
ГБУ«МосгорБТИ», Россия, г. Москва
dmitry@tetushkin.su
+7-985-280-13-02
ORCID 0009-0005-8543-1655

Lysenko Kirill
Lecturer
Institute of Public Administration and Management The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Moscow

Tetushkin Dmitry
PhD (Economics), General Director
State Budgetary Institution «MosgorBTI», Russia, Moscow

© Лысенко К. Е., Тетушкин Д. Н., 2025