

*Наймушина Екатерина Андреевна*

студентка

*Степанова Яна Максимовна*

студентка

*Мартояс Мария Андреевна*

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет им. И.Т. Трубилина»

г. Краснодар, Краснодарский край

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА В УПРАВЛЕНИИ  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ  
ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД КРАСНОДАР)**

*Аннотация:* цель исследования состоит в оценке особенностей управления муниципальной собственностью в городе Краснодаре на основе анализа муниципальной программы «Управление муниципальным имуществом». Методологическую основу работы составили нормативно-правовой, структурно-функциональный и сравнительный методы, а также элементы программно-целевого анализа. Установлено, что в 2025 году программа выступала базовым инструментом реализации городской имущественной политики и обеспечивала учет, регистрацию, оценку и вовлечение муниципальных активов в хозяйственный оборот. Вместе с тем ее результативность ограничивалась нестабильностью финансового планирования, несогласованностью программных и бюджетных параметров и недостаточной полнотой информационного обеспечения. Обоснованы направления совершенствования системы управления, включающие цифровизацию учета, повышение прозрачности имущественных операций и усиление координации между программным и бюджетным планированием.

**Ключевые слова:** муниципальная собственность, муниципальное имущество, управление муниципальным имуществом, муниципальная программа, местный бюджет, цифровизация управления.

Управление муниципальной собственностью относится к числу приоритетных направлений деятельности органов местного самоуправления, поскольку обеспечивает как выполнение публичных функций, так и формирование доходной базы местного бюджета за счет эффективного использования имущественных и земельных ресурсов. В современных условиях качество управления муниципальным имуществом выступает значимым фактором социально-экономического развития территории, поскольку определяет степень вовлечения активов в хозяйственный оборот, уровень их правовой защищенности и бюджетную отдачу от их использования. В связи с этим возрастает значение программно-целевых механизмов, позволяющих увязать полномочия органов местного самоуправления с конкретными мероприятиями, индикаторами и финансовыми параметрами [2; 3; 6].

Теоретико-правовая основа управления муниципальной собственностью формируется нормами гражданского законодательства и законодательства о местном самоуправлении, закрепляющими порядок владения, пользования и распоряжения муниципальным имуществом. С экономической точки зрения муниципальная собственность представляет собой ресурсную основу решения вопросов местного значения и источник неналоговых поступлений бюджета. Следовательно, эффективность имущественной политики определяется не только соблюдением правовых процедур, но и качеством учета объектов, полнотой регистрации прав, своевременностью оценки имущества и результативностью его использования. В научно-прикладном аспекте это предполагает переход от формального администрирования имущественного комплекса к системе управления, основанной на принципах прозрачности, цифровизации, сопоставимости данных и оценки фактической отдачи от активов [3; 5].

Цель настоящего исследования заключается в выявлении особенностей реализации муниципальной программы муниципального образования город

2 <https://phsreda.com>

Краснодар «Управление муниципальным имуществом» в 2025 году и определении ограничений, снижающих результативность управления муниципальной собственностью. Объектом исследования выступает система управления муниципальным имуществом города Краснодара, а предметом – организационно-экономические и правовые механизмы реализации соответствующей муниципальной программы. Эмпирическую базу составили нормы действующего законодательства, редакции муниципальной программы, решение о местном бюджете и материалы Контрольно-счетной палаты муниципального образования город Краснодар [3].

Муниципальная программа «Управление муниципальным имуществом» в 2025 году являлась ключевым инструментом реализации городской имущественной политики. Ее содержание было ориентировано на обеспечение учета имущества, регистрацию прав муниципальной собственности, проведение оценки объектов, технической инвентаризации и вовлечение имущества в хозяйственный оборот. Тем самым программа выполняла не только учетно-правовую, но и бюджетно-экономическую функцию, поскольку создавала условия для расширения практики использования муниципальных активов и роста неналоговых доходов местного бюджета [2; 3].

Анализ программы показывает, что ее финансовые параметры в течение 2025 года неоднократно корректировались, а в итоговой редакции от 30.12.2025 общий объем финансирования достиг 1 053 617,5 тыс. руб. С одной стороны, такая динамика свидетельствует о высокой значимости имущественного блока в системе муниципального управления. С другой стороны, многократные изменения объемов финансирования указывают на недостаточную устойчивость программного планирования, затрудняют оценку эффективности мероприятий и снижают предсказуемость распределения ресурсов [3; 4].

О результативности программы в 2025 году можно судить по конкретным показателям. В течение года предусматривались образование 7 земельных участков, принятие в муниципальную собственность 40 объектов, техническая инвентаризация еще 40 объектов недвижимости и актуализация 300 записей ре-

естра. Кроме того, планировались оценка земельных участков и прав аренды, а также регистрация права муниципальной собственности на 400 объектов недвижимости. Эти данные показывают, что основной акцент был сделан на учете, оформлении прав и подготовке имущества к дальнейшему использованию.

Заметное место в программе занимали арендные отношения как один из наиболее стабильных источников неналоговых поступлений. Об этом свидетельствуют 91 действующий договор аренды муниципального имущества, 6800 договоров аренды земельных участков и план вовлечения в хозяйственный оборот 100 объектов. Иначе говоря, в 2025 году город в большей степени ориентировался не на отчуждение активов, а на их использование на возмездной основе, прежде всего через аренду [1; 3].

Материалы Контрольно-счетной палаты показывают, что реализация программы сталкивалась и с организационными ограничениями. В частности, финансовые параметры программы требовали приведения в соответствие с решением о местном бюджете, что говорит о неполной согласованности программного и бюджетного планирования. На практике такая ситуация осложняет оформление прав, ведение реестра и сопровождение имущественных сделок, а значит, влияет и на достижение целевых показателей.

Анализ материалов по Краснодару позволяет выделить три наиболее заметные проблемы. Первая связана с нестабильностью программного планирования и частыми изменениями объема финансирования в течение года. Вторая состоит в недостаточной увязке программных мероприятий с параметрами местного бюджета. Третья проявляется в нехватке актуальных и сопоставимых данных об объектах, их стоимости и способах использования. В совокупности это снижает качество управленческих решений и ограничивает возможный бюджетный эффект от использования муниципальных активов [3; 5].

Выявленные проблемы показывают, что резерв повышения эффективности связан не столько с расширением перечня мероприятий, сколько с улучшением самого механизма управления. В первую очередь нужен более точный цифровой учет имущества и регулярное обновление сведений по каждому объекту. Не

менее важно объединить имущественные данные в единую систему и использовать их при подготовке управленческих решений. Отдельного внимания требует и связь программы с бюджетным процессом: без нее трудно сопоставлять запланированные и фактические результаты. При решении этих задач имущественные операции станут прозрачнее, а контроль за использованием активов – предметнее.

Для Краснодара в 2025 году программа «Управление муниципальным имуществом» фактически оставалась основным рабочим инструментом имущественной политики. Через нее велись учет и инвентаризация объектов, оформление прав, оценка имущества и его вовлечение в хозяйственный оборот. Поэтому от качества ее реализации напрямую зависели и сохранность муниципальных активов, и устойчивость доходной части местного бюджета.

В то же время анализ показал, что потенциал программы раскрывался не полностью. Этому мешали частые корректировки финансирования, несогласованность части мероприятий с бюджетными параметрами и неполные сведения об отдельных объектах. В таких условиях сложнее принимать последовательные решения, отслеживать использование имущества и понимать, какой реальный эффект муниципальные активы дают городскому хозяйству.

Следовательно, дальнейшая работа должна быть сосредоточена не только на формальном выполнении запланированных действий, но и на качестве самой системы управления. Речь идет о постоянном обновлении реестров, цифровом мониторинге, большей открытости имущественных отношений и более тесной увязке программы с бюджетным планированием. Оценивать результат стоит потому, насколько эти меры укрепляют доходную базу бюджета, упорядочивают управление территорией и создают более устойчивые условия для развития города.

### ***Список литературы***

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ.

2. Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

3. Постановление администрации муниципального образования город Краснодар от 10.09.2014 №6575 «Об утверждении муниципальной программы муниципального образования город Краснодар «Управление муниципальным имуществом» (в ред. от 30.12.2025).

4. Решение городской Думы Краснодара от 12.12.2024 №83 п. 4 «О местном бюджете (бюжете муниципального образования город Краснодар) на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (в ред. от 25.12.2025).

5. Контрольно-счетная палата муниципального образования город Краснодар. Материалы заседаний и заключений по муниципальной программе «Управление муниципальным имуществом» за 2025–2026 гг.

6. Егорова Ю.Н. Оценка эффективности деятельности государственных органов управления в системе индикативного планирования / Ю.Н. Егорова, М.А. Мартояс // Экономика и управление глазами юных исследователей: материалы II национальной научно-практической конференции (Краснодар, 24 июня 2022 года). – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. – С. 98–104. – EDN UCSESO.