

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА ОСНОВЕ  
ЦИФРОВИЗАЦИИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА (НА  
ПРИМЕРЕ ГОРОДА ОРЕНБУРГА)»**

**Бисенова Р.Б., студент группы 3-24ГиМУ(м)СГМУ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.  
А. БОНДАРЕНКО»**

**"IMPROVING THE MUNICIPAL REAL ESTATE MANAGEMENT  
SYSTEM BASED ON DIGITALIZATION AND INCREASING THE  
EFFICIENCY OF THE PROPERTY COMPLEX (USING THE EXAMPLE OF  
THE CITY OF ORENBURG)"**

**Bisenova R.B., student of the Z-24GiMU group(m)SSMU**

**FEDERAL STATE BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION OF  
HIGHER EDUCATION ORENBURG STATE UNIVERSITY NAMED AFTER  
V. A. BONDARENKO**

Аннотация: В статье рассматривается проблема совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью на примере города Оренбурга. Анализируются текущие недостатки в управлении имущественным комплексом, включая низкую прозрачность процессов, неэффективное использование объектов и недостаточный уровень цифровизации. Предлагаются меры по внедрению цифровых инструментов — геоинформационных систем (ГИС), автоматизированных платформ учёта и мониторинга, интеграции с ЕГРН и другими государственными информационными системами. Обосновывается, что цифровизация позволит повысить прозрачность, сократить издержки, оптимизировать распределение ресурсов и увеличить доходную часть местного бюджета за счёт более эффективного использования муниципальной недвижимости. Приводятся конкретные шаги по реализации предложенных решений и оценивается их потенциальный социально-экономический эффект для города Оренбурга.

*Ключевые слова: муниципальная недвижимость, управление имуществом, цифровизация, ГИС, ЕГРН, эффективность использования имущества, имущественный комплекс, город Оренбург.*

**Abstract:** The article examines the problem of improving the management system of municipal real estate on the example of the city of Orenburg. The current shortcomings in the management of the property complex are analyzed, including low transparency of processes, inefficient use of facilities and insufficient level of digitalization. Measures are proposed to introduce digital tools such as geographic information systems (GIS), automated accounting and monitoring platforms, and integration with the Unified State Register of Legal Entities and other government information systems. It is argued that digitalization will increase transparency, reduce costs, optimize resource allocation and increase the revenue side of the local budget through more efficient use of municipal real estate. Specific steps to implement the proposed solutions are given and their potential socio-economic impact for the city of Orenburg is assessed.

*Keywords:* municipal real estate, property management, digitalization, GIS, EGRN, property use efficiency, property complex, Orenburg city.

Для города Оренбурга задача обновления подходов к управлению муниципальной недвижимостью связана прежде всего с необходимостью выстроить такую систему, в которой решения принимаются не только на основе учета и формального распоряжения объектами, но и с опорой на аналитику, цифровые инструменты и оценку реальной эффективности использования имущественного комплекса. Подобная трансформация направлена на повышение прозрачности управленческих процедур, сокращение временных издержек и рост результативности муниципального управления.

Актуальность такого подхода определяется тем, что муниципальная недвижимость в нынешних условиях имеет более широкое значение, чем просто объект правового администрирования. Она представляет собой один из базовых ресурсов территориального развития, влияющий на состояние доходной части местного бюджета, инвестиционную привлекательность Оренбурга, обеспеченность городской инфраструктурой и качество исполнения полномочий органов местного самоуправления. Следовательно, значение приобретают не только вопросы регистрации и контроля, но и степень вовлечения имущества в хозяйственный оборот, а также обоснованность его практического использования.

Особую остроту данная проблема получает в Оренбурге в силу значительного объема муниципального имущественного комплекса и неоднородности входящих в него объектов. Ситуацию усложняет наличие недвижимости, которая на протяжении длительного времени фактически не используется, а также необходимость синхронизации муниципальных сведений с федеральными информационными системами в рамках общей цифровой трансформации публичного управления. Именно поэтому совершенствование системы управления муниципальной недвижимостью должно рассматриваться

как одно из значимых направлений повышения эффективности городской социально-экономической политики.

Ключевая роль в повышении качества управления муниципальным имуществом сегодня отводится цифровизации, поскольку именно она позволяет преодолеть разрозненность данных, снизить административные затраты и усилить контроль над оборотом объектов недвижимости. В этом контексте особую значимость приобретает не формальный перевод документации в электронный вид, а создание такой управленческой модели, в которой сведения об имуществе становятся полными, актуальными и пригодными для оперативного анализа.

На это обращает внимание Ф. С. Камалов, связывая низкую результативность использования имущества и сокращение его бюджетной отдачи с отсутствием целостного и своевременно обновляемого реестра, а также с недостаточной автоматизацией процедур учета и мониторинга [1, с. 91-102]. По его оценке, именно цифровые инструменты и электронные платформы создают основу для большей прозрачности имущественных операций и более эффективной эксплуатации объектов.

Сходный подход прослеживается и у Э. Х. Гафарова и А. А. Фаттахова, которые рассматривают обновление системы управления муниципальной собственностью в условиях цифровой трансформации как процесс, основанный на сопряжении муниципальных решений с государственными информационными системами, внедрении аналитических модулей и использовании технологий обработки больших массивов данных [2, с. 123-130]. Отсюда следует практический вывод: для муниципалитета недостаточно ограничиться оцифровкой бумажных реестров. Необходима единая цифровая среда, в рамках которой будут взаимосвязаны учетные процедуры, контрольные механизмы, аналитическая обработка информации и прогнозирование дальнейшего использования имущественного комплекса.

Актуальное состояние имущественного комплекса города Оренбурга демонстрирует наличие значительного ресурсного потенциала, который, однако, используется не в полной мере. В структуру муниципальной недвижимости входят жилые помещения муниципального жилищного фонда, нежилые помещения различного функционального назначения, земельные участки и объекты инженерной и социальной инфраструктуры. По имеющимся данным, в 2025 году муниципальный жилищный фонд включал около 15 200 единиц жилья, нежилой фонд — свыше 3 600 объектов, земельный фонд — более 12 300 гектаров [4]. Такая структура свидетельствует о высокой степени диверсификации имущественных активов, что объективно повышает сложность их учета, мониторинга и эффективного вовлечения в оборот.

Особенно наглядно недостатки действующей модели управления муниципальной недвижимостью в Оренбурге проявляются в ее экономических последствиях. Имущество, которое не включено в хозяйственный оборот, продолжает требовать расходов на содержание, однако сопоставимой бюджетной отдачи не дает. Это указывает на то, что проблема выходит далеко за

пределы учетных процедур и затрагивает общую результативность распоряжения имуществом комплексом.

Состояние системы показывает наличие нескольких устойчивых дисбалансов, характерных для муниципального уровня в целом, но в Оренбурге выраженных достаточно резко. Часть сведений в реестрах остается недостаточно достоверной: примерно по 13 % объектов информация не является актуальной. Одновременно сохраняется значительный массив помещений, которые либо фактически не используются, либо эксплуатируются не в соответствии с назначением; их доля достигает 18 %. Существенным ограничением остается и то, что значительная часть информации по-прежнему обрабатывается вне единой цифровой среды: до 40 % данных ведется в бумажных документах и разрозненных электронных таблицах. Дополнительные сложности создает несоответствие между данными ЕГРН и муниципальных реестров, которое доходит до 15 % [5]. На этом фоне особенно заметен дефицит аналитического сопровождения управленческих решений, поскольку отсутствуют инструменты, позволяющие прогнозировать доходы и оценивать результативность использования объектов.

Показатели 2025 года подтверждают наличие данной проблемы. Поступления от использования муниципального имущества составили 435 млн руб., что оказалось на 6 % меньше запланированного уровня. В то же время содержание неиспользуемых объектов потребовало 25 млн руб [4]. Такая ситуация свидетельствует о недостаточной эффективности существующего механизма управления и показывает необходимость его последовательной, системной модернизации.

Особую проблему составляет недостаточная связность муниципального управления с федеральными цифровыми инфраструктурами. В современных условиях эффективное распоряжение недвижимостью невозможно без постоянной синхронизации данных муниципального уровня с ЕГРН, а также без использования механизмов пространственного анализа, которые предоставляет национальная система пространственных данных. Как отмечается в материалах Росреестра, наполнение ЕГРН сведениями о муниципальном имуществе имеет не только учетное, но и экономическое значение, поскольку способствует устранению ограничений для хозяйственной деятельности, повышению юридической определенности прав на объекты и формированию единого информационного пространства [4]. Для Оренбурга это особенно важно, поскольку наличие несовпадений между фактическим состоянием объектов и сведениями в реестрах создает риски неправильного начисления арендных платежей, затягивания сделок, снижения доверия со стороны арендаторов и инвесторов, а также возникновения споров о правовом статусе объектов. На практике это означает, что цифровая трансформация должна быть направлена прежде всего на создание единого массива достоверных данных, в котором каждый объект будет описан не только с позиции правового статуса, но и с точки зрения технических характеристик, местоположения, степени износа, рыночной и арендной привлекательности,

фактического использования и потенциала вовлечения в оборот. Именно такой подход позволяет перейти от реактивного управления, когда решения принимаются постфактум в ответ на выявленные проблемы, к проактивной модели, основанной на постоянном мониторинге и прогнозировании.

Для Оренбурга цифровое обновление управления муниципальной недвижимостью целесообразно понимать не как поэтапное подключение отдельных программ, а как единую систему согласованных преобразований. Разрозненные технологические решения сами по себе не устраняют накопившиеся проблемы, если между ними отсутствует информационная и функциональная связь. Поэтому результат может быть достигнут лишь при формировании целостной цифровой среды, в которой учет, обработка сведений, согласование решений и аналитическая поддержка объединены в общий контур управления.

В такой системе особую роль играют инструменты, обеспечивающие не только фиксацию данных, но и их практическое использование для принятия решений. Например, геоинформационные технологии дают возможность рассматривать муниципальные объекты в пространственном измерении: не ограничиваясь их отображением на карте, они позволяют выявлять особенности размещения недвижимости, анализировать ее транспортную доступность, соотносить расположение с деловыми и социальными зонами города и, тем самым, оценивать инвестиционный потенциал конкретных площадок [3, с. 45-52]. Это придает управлению имуществом выраженный прикладной характер, поскольку объект рассматривается не изолированно, а в связи с городской средой.

Не менее значима централизованная автоматизированная система учета, особенно в условиях крупного и сложного по составу имущественного комплекса. Ее внедрение позволяет сосредоточить сведения в единой базе и уменьшить риск повторного внесения или дублирования информации, что принципиально важно при участии в информационном процессе множества структур и должностных лиц. Одновременно электронный документооборот повышает управленческую оперативность: сокращаются сроки согласования имущественных сделок, уменьшается число ошибок, возникающих при ручном вводе, а сами административные процедуры становятся более прозрачными и контролируемыми.

Существенное значение имеет и сопряжение муниципальной системы с ЕГРН, а также с другими государственными информационными ресурсами [4]. Такая интеграция создает основу для согласованности сведений и снижает вероятность расхождений между различными источниками данных. Дополнять этот контур должны аналитические модули, предназначенные для визуализации информации и моделирования возможных управленческих сценариев, поскольку именно они переводят цифровизацию из уровня технического сопровождения в плоскость обоснованного стратегического управления муниципальной недвижимостью.

Интеграция с ЕГРН обеспечивает юридическую актуальность сведений и минимизирует расхождения между муниципальными и федеральными источниками [4]. Аналитические модули, в свою очередь, позволяют оценивать эффективность использования объектов по таким критериям, как уровень заполняемости, динамика доходности, срок обработки заявок, количество выявленных нарушений и объем затрат на содержание имущества. Следует подчеркнуть, что именно аналитическая составляющая является наиболее дефицитной в существующей системе управления, поскольку без нее цифровизация сводится к формальному оцифровыванию документации и не приводит к качественному изменению управленческой практики. Как показывают исследования Р. В. Рожкова, формирование цифровой платформы по управлению муниципальным имуществом создает предпосылки не только для повышения эффективности учета, но и для формирования нового канала взаимодействия с населением и бизнесом, что особенно важно для муниципалитетов, стремящихся увеличить доходную базу и снизить административные барьеры.

Анализ динамики показателей, связанных с использованием муниципальной недвижимости в Оренбурге, подтверждает, что даже начальный этап цифровизации способен приносить положительные результаты. В 2026 году, по сравнению с 2025 годом, доля объектов с актуальными данными в реестрах выросла до 88 %, а заполняемость нежилых помещений — до 83 %. Это свидетельствует о том, что цифровые механизмы учета и контроля начинают оказывать заметное влияние на качество управления. Вместе с тем достигнутые значения нельзя считать достаточными, поскольку сохраняется значительный резерв повышения эффективности. Если исходить из разработанного прогноза, реализация комплексной программы цифровизации способна довести заполняемость нежилых помещений до 92 %, увеличить доходы от имущества до 520 млн руб., сократить сроки обработки заявок с 12 до 6 дней, повысить долю актуальных данных в реестре до 98 % и снизить операционные издержки на учет с 28 до 18 % от доходов. Экономический смысл указанных изменений состоит в том, что муниципалитет получает возможность не только улучшить внутреннюю организацию учета, но и существенно повысить бюджетную отдачу от имущественного комплекса. Рост доходов на 19,5 % формируется за счет сокращения пустующих помещений, актуализации арендных ставок, ускорения процедур предоставления объектов в аренду и выкупа, а также снижения потерь, возникающих при несвоевременном выявлении неиспользуемых активов. Одновременно сокращение сроков оформления сделок на 50 % повышает деловую привлекательность муниципального имущества, поскольку для потенциальных арендаторов и инвесторов важны скорость доступа к объекту и предсказуемость административных процедур [5]. Важным результатом также становится снижение коррупционных рисков, поскольку цифровая среда сокращает пространство для субъективного вмешательства, обеспечивает фиксацию всех

этапов согласования и позволяет отслеживать движение документов и решений в режиме реального времени.

Ожидаемые результаты реализации программы к концу 2026 года показаны в таблице 1.

Таблица 1 - Прогнозируемые результаты реализации программы цифровизации системы управления муниципальной недвижимостью города Оренбурга к концу 2026 года

Показатель	Текущее значение (2025 г.)	Прогноз на конец 2026 г.	Изменение
Заполняемость нежилых помещений, %	83	92	+9 п.п.
Доходы от использования муниципального имущества, млн руб.	435	520	+85 млн руб.
Сроки обработки заявок, дни	12	6	-50 %
Доля объектов с актуальными данными в реестре, %	88	98	+10 п.п.
Операционные издержки на учёт, % от доходов	28	18	-10 п.п.

На рисунке 1 представлена сравнительная оценка ключевых показателей эффективности управления муниципальной недвижимостью города Оренбурга до и после реализации мероприятий по цифровизации.

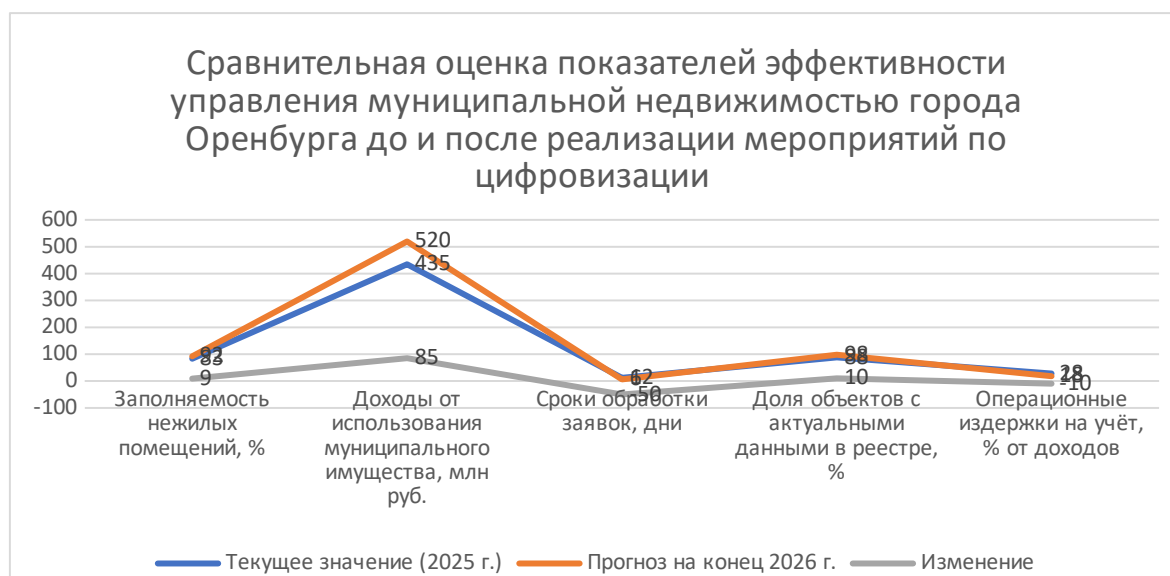


Рисунок 1 - Сравнительная оценка показателей эффективности управления муниципальной недвижимостью города Оренбурга до и после реализации мероприятий по цифровизации

Внедрение цифровых решений должно сопровождаться корректировкой системы управления в части организационной структуры, распределения полномочий и подготовки кадров. Практика показывает, что даже наиболее совершенная информационная платформа не обеспечивает должного эффекта, если сотрудники не обладают необходимыми навыками работы с данными, если отсутствует регламент обновления сведений или если руководящие решения принимаются без опоры на аналитику. Поэтому в условиях Оренбурга

целесообразно реализовывать цифровизацию поэтапно: сначала провести полную инвентаризацию и оцифровку документации, затем обеспечить геопривязку объектов и сверку с федеральными источниками, после чего внедрить централизованную платформу учета и аналитические инструменты, а на завершающей стадии создать сервисы для граждан и бизнеса. Подобная логика соответствует современным представлениям о цифровом государственном управлении, согласно которым эффективность достигается не одномоментным внедрением технологии, а последовательным преобразованием управленческих процессов. Не менее важным является кадровый аспект. В условиях перехода к цифровой модели возрастает роль специалистов, способных работать с пространственными данными, анализировать имущественные показатели, выявлять неэффективные активы и формировать предложения по их вовлечению в оборот. Следовательно, в муниципалитете должны быть предусмотрены программы повышения квалификации, внутренние обучающие модули и механизмы мотивации персонала, ориентированные на качество данных и результативность работы. В противном случае цифровизация рискует остаться формальной процедурой, не меняющей сущности управления.

Реализация предложенного подхода имеет не только экономическое, но и социальное значение [1, с. 91-102]. Более эффективное использование муниципальной недвижимости способствует улучшению городской среды, поскольку пустующие и неиспользуемые объекты могут быть вовлечены в полезный оборот, переоборудованы под общественные функции, переданы под социально значимые проекты или включены в инвестиционные программы. Это особенно актуально для территорий, где наличие неиспользуемых помещений негативно влияет на визуальный облик и функциональную связность городской застройки. Кроме того, открытость данных о доступных объектах и цифровая подача заявок создают более комфортные условия для граждан и предпринимателей, повышая уровень доверия к муниципальной власти.

Эффект таких преобразований не исчерпывается совершенствованием внутренних административных процедур. В более отдаленной перспективе цифровое обновление управления муниципальной недвижимостью способно положительно сказаться на состоянии инвестиционной среды, увеличить налоговый потенциал территории и стимулировать занятость в тех видах деятельности, которые связаны с эксплуатацией, техническим обслуживанием и реконструкцией объектов недвижимости [2, с. 123-130].

На практике затруднения могут возникать из-за организационного сопротивления со стороны персонала, ограниченности финансовых ресурсов, технических сбоев, а также угроз в сфере информационной безопасности. Однако такие ограничения не являются непреодолимыми, поскольку поддаются управлению при условии грамотной организации процесса. Снизить их влияние позволяет поэтапный формат внедрения, создание системы резервного копирования, участие компетентных ИТ-специалистов, применение

сертифицированных средств защиты данных и использование федеральных инструментов поддержки, предусмотренных национальными проектами.

Отдельное значение в этой связи имеет участие в программе «Национальная система пространственных данных». Такое взаимодействие дает муниципалитету возможность работать на основе единого картографического пространства, обеспечивает согласование сведений с ЕГРН и одновременно расширяет доступ к федеральным механизмам софинансирования. Именно поэтому включение в данный контур следует рассматривать не как вспомогательную меру, а как важный элемент долгосрочной цифровой модернизации управления муниципальной недвижимостью в Оренбурге.

Таким образом, совершенствование системы управления муниципальной недвижимостью в Оренбурге на основе цифровизации представляет собой необходимое условие повышения эффективности использования имущественного комплекса и укрепления финансовой устойчивости муниципалитета. Анализ текущего состояния показывает, что существующая система характеризуется значительной долей неактуальных данных, наличием неиспользуемых объектов, дублированием учетных процедур и недостаточной аналитической поддержкой. В этих условиях внедрение геоинформационных систем, автоматизированных платформ учета, электронного документооборота и аналитических модулей способно обеспечить качественный переход к более прозрачной, управляемой и экономически результативной модели. Практическая реализация цифровой программы позволит увеличить доходы бюджета, сократить издержки, ускорить административные процедуры, повысить достоверность реестров и создать условия для более активного вовлечения муниципальной недвижимости в хозяйственный оборот. Следовательно, цифровизация в сфере управления муниципальной недвижимостью должна рассматриваться не как вспомогательное направление, а как стратегический механизм повышения эффективности публичного управления, соответствующий современным требованиям устойчивого развития и задачам формирования «умного города».

#### Список литературы

1. Камалов Ф. С. К вопросу об эффективности управления муниципальной недвижимостью // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2024. — № 3 (47). — С. 91–102.
2. Гафаров Э. Х., Фаттахов А. А. Совершенствование управления муниципальной собственностью в эпоху цифровизации // Вестник науки. — 2024. — Т. 3, № 5 (50). — С. 123–130.
3. Рожков Е. В. Формирование цифровой платформы по управлению муниципальным имуществом (на примере муниципального образования город Пермь) // Экономические науки. — 2024. — № 2 (171). — С. 45–52.

4. О наполнении ЕГРН сведениями о муниципальном имуществе в 2024 году [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр). — URL: <https://rosreestr.gov.ru> (дата обращения: 23.06.2026).

5. Методика определения критериев оптимальности состава государственного и муниципального имущества и показателей эффективности управления и распоряжения им [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 23.06.2026).