

**Матушевская Елена  
Анатольевна**

канд. экон. наук, ФГАУ ВО  
«Севастопольский государствен-  
ный университет», г. Севасто-  
поль, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-1394-9034  
**e-mail:** [matushevskaya73@mail.ru](mailto:matushevskaya73@mail.ru)

**Кузьмина Альбина  
Николаевна**

главный инспектор, Контрольно-  
счетная палата города Севасто-  
поля, г. Севастополь, Российская  
Федерация  
**ORCID:** 0000-0001-6814-1019  
**e-mail:** [22kuzya12@mail.ru](mailto:22kuzya12@mail.ru)

**Matushevskaya Elena**

Candidate of Economic Sciences,  
Sevastopol State University,  
Sevastopol, Russia

**ORCID:** 0000-0002-1394-9034  
**e-mail:** [matushevskaya73@mail.ru](mailto:matushevskaya73@mail.ru)

**Kuzminova Albina**

Chief inspector, Audit Chamber  
of the city Sevastopol,  
Sevastopol, Russia

**ORCID:** 0000-0001-6814-1019  
**e-mail:** [22kuzya12@mail.ru](mailto:22kuzya12@mail.ru)

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ И МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ НА УРОВНЕ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** В исследовании рассмотрены вопросы управления государственной собственностью, приведены ключевые проблемы в управлении государственным и муниципальным имуществом, озвучены мероприятия по их устранению. Выявлено, что действующая система управления не является эффективной и требует управленческих решений, направленных на достижение государственных целей. Также указано на слабый контроль над процессами распоряжения государственным имуществом и распределением доходов. Рассмотрены методические подходы к оценке эффективности использования государственного и муниципального имущества. Высказано мнение, что целесообразно использовать принцип сбалансированной системы показателей. Результаты научного исследования будут полезны для дальнейших теоретических разработок по вопросам теории государственного управления в целом. Прикладное значение результатов исследования обусловлено перспективами их применения в процессе разработки государственной политики по управлению государственной собственностью.

**Ключевые слова:** государственное имущество, государственная собственность, контроль, механизм управления, муниципальное имущество, сбалансированная система показателей, управление, эффективность управления.

**Цитирование:** Матушевская Е.А., Кузьмина А.Н. Эффективность управления государственным и муниципальным имуществом на уровне субъекта Российской Федерации // Вестник университета. 2020. № 4. С. 77–85.

## MANAGEMENT EFFICIENCY OF STATE AND MUNICIPAL PROPERTY AT THE LEVEL OF A CONSTITUENT ENTITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Abstract.** The issues of state property management have been considered in the study, key problems in the management of state and municipal property have been presented, measures to eliminate them have been announced. It has been revealed that the current management system is not effective and requires management decisions aimed at achieving state goals. It also has been specified that there is a weak control over the processes of managing state property and the distribution of income. Methodological approaches to assessing the effectiveness of using state and municipal property have been reviewed. The opinion that it is advisable to use the principle of a balanced scorecard has been expressed. The results of scientific research will be useful for further theoretical developments on issues of public administration theory as a whole. The applied significance of the research results is due to the prospects of their application in the process of developing state policy on managing state property.

**Keyword:** balanced scorecard, control, management, management mechanism, management efficiency, municipal property, state property.

**For citation:** Matushevskaya E.A., Kuzminova A.N. (2020) Management efficiency of state and municipal property at the level of a constituent entity of the Russian Federation. *Vestnik universiteta*. I. 4, pp. 77–85. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-77-85

От эффективности управления и распоряжения государственным (муниципальным) имуществом (далее – Г(М)И), в том числе земельными ресурсами, в значительной степени зависят объемы поступлений в бюджет субъекта Российской Федерации (далее – РФ).

Составляющей частью поступлений в бюджет неналоговых доходов от управления Г(М)И, являются доходы от использования земельных участков. Учитывая системное сокращение физического объема Г(М)И и переход ее в разряд частного капитала, на первый план выходит задача эффективного использования имеющегося имущества, обеспечения его сохранности, а также целевого использования.

© Матушевская Е.А., Кузьмина А.Н., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Исследования управления Г(М)И, его развитие, а также разработка комплекса мероприятий по улучшению эффективности управления и подходов к оценке эффективности, освещается в научных работах многих российских и зарубежных авторов: А. А. Ануфриева, А. И. Борисов, Е. С. Буренкова, С. Ю. Вакулюк и др. [3–6; 20].

В то же время вопросы усовершенствования механизма эффективного управления Г(М)И, особенно для новых регионов РФ, таких как Республика Крым и г. Севастополь является крайне актуальным и требует дальнейших исследований.

Целью статьи является исследование проблемных аспектов управления Г(М)И, а также методических подходов к оценке эффективности управления и разработка рекомендаций по использованию сбалансированной системы показателей в управлении публичным имуществом.

Основными целями в сфере управления Г(М)И являются:

- оптимизация состава и структуры Г(М)И [7; 11; 13];
- повышение результативности управления Г(М)И [8; 9];
- обеспечение эффективного контроля, учета и мониторинга использования Г(М)И [12; 11].

Ученые, исследуя вопросы управления Г(М)И, основной проблемой считают несовершенство организационно-правовой системы. Например, Е. С. Буренкова, исследуя вопросы управления Г(М)И, выделяет особо острыми проблемы «несовершенство системы нормативно-правового регулирования процесса управления муниципальной собственностью» а также «несоответствие полномочий органов местного самоуправления имеющимся в их распоряжении материальным ресурсам» [6, с. 49].

Следует также отметить мнение Л. И. Проняевой и И. И. Кружковой, которые отмечают одним из способов повышения эффективности использования Г(М)И – расширение форм контроля и усиление персональной ответственности за управление и использование Г(М)И «посредством эффективной системы учета и мониторинга его использования» [15, с. 28].

В свою очередь, А. А. Семенова предлагает использовать такой инструмент, как «концессия», в целях эффективного управления Г(М)И, что способствует более активному привлечению средств в регионы, и наиболее рациональному использованию Г(М)И [16].

Также следует отметить исследования А. Н. Сергейко в части опыта развитых стран Азии, который выявил, что «китайская и японская модели предусматривают экономическую и хозяйственную самостоятельность муниципалитетов в сочетании с жестким административным и идеологическим контролем центра, что является весьма эффективным в управлении государственной и муниципальной собственностью» [18, с. 260]. А. Н. Сергейко, исследуя англо-американскую модель управления Г(М)И, выявил, что одной из ее сильных сторон является высокая степень автономии местного самоуправления [17; 5].

На уровне субъектов РФ вопросы, касающиеся оптимального состава Г(М)И, методики формирования показателей эффективности управления и выявления неучтенного и неэффективно используемого Г(М)И, отражены в государственных программах. Одной из таких программ является государственная программа г. Севастополя «Развитие земельных и имущественных отношений в городе Севастополе», в которой отражены исполнители, целевые индикаторы программы (показатели эффективности), источники финансирования и ожидаемые результаты реализации программы [2]. Структура Г(М)И г. Севастополя также находит свое отражение в данной программе.

Одной из важных составляющих эффективного управления, является обладание полной, достоверной и актуальной информацией об объектах управления.

В рамках реализации прав собственника и в целях осуществления управления, находящегося в собственности Г(М)И, субъекты РФ и муниципальные образования ведут реестры принадлежащего им недвижимого и движимого Г(М)И. В целях обеспечения наличия в таких реестрах имущества полной, достоверной и актуальной информации об объектах управления, необходимо принятие мер по наполнению уже созданных реестров субъектов РФ актуальными сведениями из ЕГРН и ЕГРЮЛ в порядке межведомственного взаимодействия с ФНС России и Росреестром.

Аналогичный подход к порядку формирования в реестре собственности города Севастополя сведений об объектах, принадлежащих городу Севастополю, заложен в регламентирующем данный порядок Постановлении Правительства города Севастополя «Об учете имущества, находящегося в собственности города

Севастополя, и ведении Реестра собственности города Севастополя» [1]. Ведение реестра имущества города Севастополя осуществляет Департамент по имущественным и земельным отношениям, имеющий полномочие в рамках своих компетенций по управлению имуществом субъекта РФ. Однако следует отметить, что методика оценки эффективности управления Г(М)И, находящегося в собственности г. Севастополь, на сегодняшний день не разработана и не утверждена, как и не сформирован полностью реестр Г(М)И.

Субъектами РФ проводятся мероприятия по инвентаризации Г(М)И, а также проверке его использования, однако следует отметить, что в г. Севастополь по состоянию на 1 января 2020 г. процесс инвентаризации Г(М)И не закончен.

Исследованиями методик оценки эффективности использования Г(М)И занимались А. А. Ануфриева, Н. С. Девятова, С. А. Кочеткова, И. В. Моисеева, О. А. Попова и др. [4; 11; 14]. В монографии авторы рассматривают количественные и качественные критерии эффективности, что в свою очередь указывает на экономический, бюджетный и социальный эффект от использования Г(М)И. На примере Республики Мордовия, авторы апробировали методику и пришли к мнению, что «существенным препятствием на пути количественной оценки эффективности управления региональной собственностью стоит необходимость разграничения экономической и социальной эффективности» [12, с. 96].

Профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и президент Европейского клуба экспертов местного самоуправления Э. Маркварт акцентируют внимание на том, что действующая методика оценки эффективности «должна быть дополнена оценкой социальной эффективности, критерии которой до настоящего времени довольно слабо разработаны как в теории, так и в практике [10, с. 33].

Считаем, что для достижения желаемого уровня эффективности управления Г(М)И, следует руководствоваться принципом сбалансированной системы показателей (далее – ССП), разработанной Д. Нортон и Р. Капланом, принимая во внимание финансовую, социальную, бюджетную составляющие. В основу необходимо взять перспективы, которые, в итоге, покажут экономический, социальный (общественный) и бюджетный эффект от использования Г(М)И субъектом РФ.

В рамках модели ССП разработана исследовательская модель ССП. Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «Финансы/Экономика», приведена в таблице 1.

Таблица 1

**Стратегические цели и индикаторы по перспективе «Финансы/Экономика» (Сбалансированная система показателей эффективности Г(М)И субъекта РФ)**

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак
Оптимизация состава и структуры Г(М)И (приведение в соответствие с выполняемыми функциями)	Доля используемого/неиспользуемого Г(М)И (в том числе по видам)	↑
	Количество вовлеченного выявленного неиспользуемого Г(М)И в хозяйственный оборот за текущий период (в том числе по видам)	↑
	Соотношение доходов, полученных от использования Г(М)И к расходам на его содержание (в том числе по видам)	>
	Доля Г(М)И, используемое для оказания платных услуг (выполнения работ) в общей численности Г(М)И субъекта РФ	↑
	Общая площадь Г(М)И, используемая для оказания платных услуг (выполнения работ) (в том числе по видам)	↑
	Доля особо ценного движимого имущества, переданного в аренду, в общей балансовой стоимости Г(М)УП <sup>1)</sup>	↑

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак
Повышение инвестиционной привлекательности территории	Доля Г(М)УП, осуществляющих в отчетном периоде финансово-хозяйственную деятельность и получивших чистую прибыль по итогам года	↑
	Доля ОНИ <sup>2)</sup> (включая ЗУ <sup>3)</sup> ), в отношении которых оформлены права аренды в части ЗУ и зарегистрированы права хозяйственного ведения	↑
	Доля созданных УП на отчетную дату по отношению к количеству УП <sup>4)</sup>	↑
	Доля ОНИ (включая ЗУ), в отношении которых зарегистрировано право оперативного управления учреждений и право постоянного (бессрочного) пользования ЗУ, в общем объеме, закрепленных за учреждениями	↑
	Количество предприятий ГЧП <sup>5)</sup> , созданных в текущем периоде	↑
	Доля предприятий ГЧП, прекративших свою деятельность в текущем периоде в общей численности предприятий ГЧП	↓
	Количество торгов (сделок) по продаже ЗУ, находящихся в собственности субъекта РФ за отчетный период	↑
	Количество привлеченных инвесторов, вовлеченных в улучшение Г(М)И	↑

Примечания: <sup>1)</sup> – государственное (муниципальное) унитарное предприятие; <sup>2)</sup> – объекты недвижимого имущества; <sup>3)</sup> – земельные участки; <sup>4)</sup> – унитарные предприятия; <sup>5)</sup> – государственно-частное партнерство

Составлено авторами по материалам исследования

Из таблицы 1 следует, что в рамках оценки экономического эффекта, поставлены две основные цели: оптимизация состава и структуры Г(М)И (достижение максимальной эффективности использования) и повышение инвестиционной привлекательности территории. Индикаторами достижения эффективности являются экстенсивные и интенсивные показатели, а целевыми признаками – стремление к увеличению или уменьшению индикаторов. Следует отметить, что экономический эффект в данном аспекте заключается, в основном, в получении доходов от использования публичного имущества [10; 19].

Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «Общество/Социальная сфера», приведена в таблице 2.

Таблица 2

### Стратегические цели и индикаторы по перспективе «Общество/Социальная сфера»

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличение удовлетворенности населения и решение социальных задач	Индекс удовлетворенности населения
	Доля объектов Г(М)И, задействованных в социально-культурной сфере, в общей численности объектов Г(М)И (в том числе по категориям объектов)
	Доля площади Г(М)И, используемая в социально-культурной сфере в общей площади Г(М)И субъекта РФ (в том числе по категориям объектов)
	Доля Г(М)И сферы здравоохранения, отвечающая стандартам (нормативным требованиям) в общей численности Г(М)И, относящейся к сфере здравоохранения
	Доля Г(М)И социально-культурной инфраструктуры, в расчете на 10 тыс. населения субъекта РФ (в том числе по категориям объектов)
	Доля автомобильных дорог, соответствующих нормативным требованиям в городской агломерации в общей протяженности дорог субъекта РФ

Стратегическая цель	Индикатор
Обеспечение рационального использования земельных ресурсов	Доля ЗУ, прошедших государственную кадастровую оценку, к общему числу ЗУ государственного кадастра недвижимости субъекта РФ
	Доля ЗУ, на которые зарегистрировано право собственности и использованы права на приватизацию (для г. Севастополь и Республики Крым)
	Доля не используемых ЗУ, в общей численности земель городской агломерации субъекта РФ
Обеспечение безопасности населения	Доля гидротехнических сооружений с неудовлетворительным и опасным уровнями безопасности, приведенных в безопасное техническое состояние

Составлено авторами по материалам исследования

Необходимо отметить, что социальная составляющая в рамках государственного управления играет важную роль. Использование Г(М)И, находящегося в пользовании социальных и образовательных учреждений, должно приносить социальный эффект в виде удовлетворенности населения в достаточном количестве учреждений образования, здравоохранения, культурной сферы и др., то есть речь идет о социальной значимости и социальной полезности имеющегося Г(М)И. Кроме того, использование Г(М)И должно решать социальные задачи, обеспечивать безопасность населения. Следует отметить, что земельные ресурсы агломерации, которые являются достоянием народа, должны использоваться рационально, поэтому их использование, скорее всего, приносит социальный эффект, нежели экономический.

Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «Бюджет», приведена в таблице 3.

Таблица 3

### Стратегические цели и индикаторы по перспективе «Бюджет»

Стратегическая цель	Индикатор
Обеспечение пополнения бюджета субъекта РФ	Доля государственных предприятий, перешедших в частную сферу, при сохранении государства определенной доли участия в получении дивидендов и налогов от их деятельности
	Доля заключенных договоров аренды ОНИ, закрепленного за УП/государственными учреждениями
	Доля договоров аренды ОНИ, закрепленного за УП, с просроченной более чем на 3 месяца задолженностью со стороны арендатора, по которым не поданы заявления о взыскании задолженности в судебном порядке от общего количества таких договоров
	Выручка от реализации продукции (предоставления услуг) государственных предприятий
	Средний размер арендной платы/земельного налога за земельный участок (руб./кв. м)
	Размер доходов субъекта РФ от арендной платы/земельного налога

Составлено авторами по материалам исследования

Что касается перспективы «Бюджет», следует отметить, что целесообразно бюджетную эффективность разграничивать с экономической, так как «использование Г(М)И должно приносить эффект в виде увеличения доходов бюджетов всех уровней за счет роста налоговых и иных поступлений в результате повышения эффективности управления региональной собственностью» [12, с. 32].

Для удобства в пользовании матрицы ССП, предлагается использовать дорожную карту для показателей по каждой перспективе, которая будет представлена в следующей публикации.



Исходя из предложенной методики и мероприятий эффективности, считаем целесообразным при оценке результатов выделить несколько видов (критериев) оценки:

- целевая эффективность (поставленные цели/реальные потребности);
- исполнительная эффективность (достигнутые результаты/поставленные цели);
- общая эффективность (достигнутые результаты/реальные потребности).

Решение таких вопросов, как эффективная организация учета Г(М)И, контроль за его использованием, возможно уже сейчас через создание комплексной системы учета, включающей наличие методологической основы в виде соответствующих ведомственных локальных актов и внедрения соответствующих информационных систем, как например, автоматизированная система учета Г(М)И, обеспечивающей повышение эффективности и качества управления земельно-имущественным комплексом.

Резюмируя изложенное выше, сделаем следующие выводы:

- проблемы, связанные с эффективностью управления Г(М)И, прежде всего, несовершенством законодательства;
- эффективность использования Г(М)И зависит от методов и способов управления собственностью;
- поскольку механизм обеспечения эффективности использования Г(М)И является составной частью общей системы государственного управления, сбалансированная система показателей позволяет сделать стратегию субъекта РФ более логически последовательной путем тесной ее увязки с конкретными плановыми показателями и инициативами;
- предложения по дополнению существующей методики оценки эффективности управления Г(М)И могут найти применение в процессе разработки государственной политики по управлению государственной собственностью. Кроме того, предлагаемая методика может быть использована как на региональном, так и на муниципальном уровне руководства.

#### *Библиографический список*

1. Постановление Правительства города Севастополя от 19.07.2018 № 469-ПП «Об учете имущества, находящегося в собственности города Севастополя, и ведении Реестра собственности города Севастополя» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/43845450/#friends> (дата обращения: 02.02.2020).
2. Государственная программа города Севастополя «Развитие земельных и имущественных отношений в городе Севастополе», утвержденная постановлением Правительства Севастополя от 20.10.2016 № 985-ПП (ред. от 28.02.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sev.gov.ru/government/programs/> (дата обращения: 02.02.2020).
3. Ануфриева, А. А., Девятова, Н. С. Управление государственной собственностью региона: оценка результатов реализации полномочия «Пользования» // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37177111> (дата обращения: 02.02.2020).
4. Ануфриева, А. А., Девятова, Н. С. Комплексный подход к оценке эффективности управления государственной собственностью региона (на примере Иркутской области) // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32697821> (дата обращения: 02.02.2020).
5. Борисов, А. И. Зарубежная политика управления государственной и муниципальной собственностью // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6766/> (дата обращения: 02.02.2020).
6. Буренкова, Е. С. Пути повышения эффективности управления муниципальной собственностью // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2008. – № 50 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11692120> (дата обращения: 02.02.2020).
7. Гербеева, Л. Ю. Теоретико-методологические основы управления собственностью региона // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=18023109> (дата обращения: 02.12.2019).
8. Звягинцев, П. С. Управление государственным имуществом: состояние и перспективы // Вестник Института экономики РАН. – 2018. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36543003> (дата обращения: 02.02.2020).
9. Звягинцев, П. С. Управление государственной собственностью как императив инновационного развития // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2019. – № 2-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40403633> (дата обращения: 02.02.2020).

10. Маркварт, Э. Эффективность управления публичной собственностью: понятие, подходы, критерии // Имущественные отношения в РФ. – 2018. – № 2 (197). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32426291> (дата обращения: 02.02.2020).
11. Мартыненко, Т. В. Имущественная политика субъектов РФ: цели и инструменты // Имущественные отношения в РФ. – 2015. – № 8 (167) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23885794> (дата обращения: 02.02.2020).
12. Управление государственной собственностью субъекта РФ: концептуальная модель: монография / С. А. Кочеткова, И. В. Моисеева, Ю. А. Акимова, Т. М. Тишкина. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2012. – 186 с.
13. Пилипчак, Ю. П. Основные подходы для формирования концепции управления государственной собственностью // Вестник ТГУ. – 2011. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15607572> (дата обращения: 02.02.2020).
14. Попова, О. А. Управление государственной собственностью России за рубежом // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2008. – № 2 (54) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12196427> (дата обращения: 02.02.2020).
15. Проняева, Л. И., Кружкова, И. И. Развитие системы управления государственным имуществом в России // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2019. – № 1 (21) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37174547> (дата обращения: 02.02.2020).
16. Семенова, А. А. О необходимости и возможности реализации концессионных проектов в системе управления государственной собственностью субъекта РФ // Государственно-частное партнерство. – 2016. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26320631> (дата обращения: 02.02.2020).
17. Сергейко, А. Н. Зарубежный опыт эффективного управления государственной и муниципальной собственностью // Вестник Могилевского государственного университета имени А. А. Кулешова. D-серия. Экономика, социология, юриспруденция. – 2019. – № 1 (53). – С. 18-31.
18. Сергейко, А. Н. Опыт управления государственной и муниципальной собственностью в странах Азии и возможности его применения в современной Беларуси // Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования науки XXI века. Шаг в будущее». – 2017. – С. 259-262.
19. Симонова, Д. П. Повышение эффективности управления государственной собственностью в регионе // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13004990> (дата обращения: 02.02.2020).
20. Якупова, Н. М., Вакулюк, С. Ю. Модель интегральной оценки эффективности управления государственной акционерной собственностью // Российское предпринимательство. – 2013. – № 17 (239) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20283011> (дата обращения: 02.12.2019).

#### References

1. Postanovlenie Pravitel'stva goroda Sevastopolya ot 19.07.2018 No. 469-PP "Ob uchete imushchestva, nakhodyashchegosya v sobstvennosti goroda Sevastopolya, i vedenii Reestra sobstvennosti goroda Sevastopolya" [*Resolution of the Government of the City of Sevastopol "On Accounting of Property Owned by the City of Sevastopol and Maintaining the Property Register of the City of Sevastopol No. 469-PP, dated on July 19, 2018*]. Available at: <http://base.garant.ru/43845450/#friends> (accessed 02.02.2020).
2. Gosudarstvennaya programma goroda Sevastopolya "Razvitie zemel' nykh i imushchestvennykh otnoshenii v gorode Sevastopole", utverzhdannaya postanovleniem Pravitel'stva Sevastopolya ot 20.10.2016 No. 985-PP (red. ot 28.02.2019) [*The State Program of the City of Sevastopol "Development of land and property relations in the City of Sevastopol", approved by Resolution of the Government of Sevastopol No. 985-PP, dated on October 20, 2016 (as amended, dated on February 28, 2019)*]. Available at: <https://sev.gov.ru/government/programs/> (accessed 02.02.2020).
3. Anufrieva A. A., Devyatova N. S. Upravlenie gosudarstvennoi sobstvennost'yu regiona: otsenka rezul'tatov realizatsii pravomochiya "Pol'zovaniya" [*Management of state property in the region: assessment of the results of the implementation of the eligibility for "Use"*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Public Administration Issues*], 2019, no. 1. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37177111> (accessed 02.02.2020).
4. Anufrieva A. A., Devyatova N. S. Kompleksnyi podkhod k otsenke effektivnosti upravleniya gosudarstvennoi sobstvennost'yu regiona (na primere Irkutskoi oblasti) [*An integrated approach to assessing the effectiveness of managing state property in a region (on the example of the Irkutsk region)*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [*Public Administration Issues*], 2018. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32697821> (accessed 02.02.2020).

5. Borisov A. I. Zarubezhnaya politika upravleniya gosudarstvennoi i munitsipal'noi sobstvennost'yu [*Foreign policy of state and municipal property management*]. Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya: Materialy III Mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, dekabr', 2014) [*Problems and Prospects of Economics and Management: Proceedings of the III International Scientific Conference (St. Petersburg, December 2014)*]. Available at: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6766/> (accessed 02.02.2020).
6. Burenkova E. S. Puti povysheniya effektivnosti upravleniya munitsipal'noi sobstvennost'yu [*Ways to improve the efficiency of municipal property management*]. Nauchno-tekhnicheskii vestnik informatsionnykh tekhnologii, mekhaniki i optiki [*Scientific and Technical Journal of Information Technologies, Mechanics and Optics*], 2008, no. 50. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11692120> (accessed 02.02.2020).
7. Gerbeeva L. J. Teoretiko-metodologicheskie osnovy upravleniya sobstvennost'yu regiona [*Theoretical and methodological foundations of property management in the region*]. Vestnik OGU [*Vestnik Orenburg State University*], 2012, no. 8 (144). Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=18023109> (accessed 02.02.2020).
8. Zvyagintsev P. S. Upravlenie gosudarstvennym imushchestvom: sostoyanie i perspektivy [*State property management: status and prospects*]. Vestnik Instituta ekonomiki RAN [*The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*], 2018, no. 6. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36543003> (accessed 02.02.2020).
9. Zvyagintsev P. S. Upravlenie gosudarstvennoi sobstvennost'yu kak imperativ innovatsionnogo razvitiya [*Management of state property as an imperative of innovative development*]. Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo [*Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation*], 2019, no. 2-1. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40403633> (accessed 02.02.2020).
10. Markwart E. Effektivnost' upravleniya publichnoi sobstvennost'yu: ponyatie, podkhody, kriterii [*The effectiveness of public property management: concept, approaches, criteria*]. Imushchestvennye otnosheniya v RF [*Property relations in the Russian Federation*], 2018, no. 2 (197). Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32426291> (accessed 02.02.2020).
11. Martynenko T. V. Imushchestvennaya politika sub"ektov Rossiiskoi Federatsii: tseli i instrumenty [*Property policy of the constituent entities of the Russian Federation: goals and instruments*]. Imushchestvennye otnosheniya v RF [*Property relations in the Russian Federation*], 2015, no. 8 (167). Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23885794> (accessed 02.02.2020).
12. Kochetkova S. A., Moiseeva I. V., Akimova Yu. A., Tishkina T. M. Upravlenie gosudarstvennoi sobstvennost'yu sub"ekta Rossiiskoi Federatsii: kontseptual'naya model': monografiya [*Management of state property of a subject of the Russian Federation: conceptual model: monograph*] Saransk, Izd-vo Mordov. Un-ta, 2012. 186 p.
13. Pilipchak Yu. P. Osnovnye podkhody dlya formirovaniya kontseptsii upravleniya gosudarstvennoi sobstvennost'yu [*The main approaches to the formation of the concept of state property management*]. Vestnik TGU [*Tomsk State University Journal*], 2011, no. 3. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15607572> (accessed 02.02.2020).
14. Popova O. A. Upravlenie gosudarstvennoi sobstvennost'yu Rossii za rubezhom [*Management of state property of Russia abroad*]. Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki [*St. Petersburg State Polytechnic University Journal. Economics*], 2008, no. 2 (54). Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12196427> (accessed 02.02.2020).
15. Pronyaeva L. I., Kruzhkova I. I. Razvitie sistemy upravleniya gosudarstvennym imushchestvom v Rossii [*Development of the state property management system in Russia*]. Vestnik sel'skogo razvitiya i sotsial'noi politiki [*Bulletin of rural development and social policy*], 2019, no. 1 (21). Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37174547> (accessed 02.02.2020).
16. Semenova A. A. O neobkhodimosti i vozmozhnosti realizatsii kontsessionnykh proektov v sisteme upravleniya gosudarstvennoi sobstvennost'yu sub"ekta RF [*On the necessity and possibility of implementing concession projects in the system of state property management of a subject of the Russian Federation*]. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo [*Public-private partnership*], 2016, no. 1. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26320631> (accessed 02.02.2020).
17. Sergeiko A. N. Zarubezhnyi opyt effektivnogo upravleniya gosudarstvennoi i munitsipal'noi sobstvennost'yu [*Foreign experience in the effective management of state and municipal property*]. Vestnik Mogilevskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A. A. Kuleshova. D-seriya. Ekonomika, sotsiologiya, yurisprudentsiya [*Bulletin of the Mogilev State University named after A. A. Kuleshov. D-series. Economics, sociology, law*], 2019, no. 1 (53), pp. 18-31.
18. Sergeiko A. N. Opyt upravleniya gosudarstvennoi i munitsipal'noi sobstvennost'yu v stranakh Azii i vozmozhnosti ego primeneniya v sovremennoi Belarusi [*Experience in managing state and municipal property in Asian countries and the possibility of its application in modern Belarus*]. Sbornik nauchnykh statei po itogam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya nauki XXI veka. Shag v budushchee" [*Collection*



*of scientific articles following the results of the international scientific-practical conference “Fundamental and applied research of science of the 21st century. Step into the Future”*], 2017, pp. 259-262. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29659265>(accessed 02.02.2020).

19. Simonova D. P. Povyshenie effektivnosti upravleniya gosudarstvennoi sobstvennost'yu v regione [*Improving the management of state property in the region*]. Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika [*Regional Economics: Theory and Practice*], 2010, no. 4. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13004990> (accessed 02.02.2020).
20. Yakupova N. M., Vakulyuk S. Yu. Model' integral'noi otsenki effektivnosti upravleniya gosudarstvennoi aktsioneranoi sobstvennost'yu [*Model for integrated assessment of the effectiveness of management of state joint-stock property*]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo [*Russian Journal of Entrepreneurship*], 2013, no. 17 (239). Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20283011> (accessed 02.02.2020).