

*На правах рукописи*



**ЧУДИНОВ СЕРГЕЙ АНДРЕЕВИЧ**

**МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОЙ  
СОБСТВЕННОСТЬЮ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (маркетинг; региональная экономика)**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Краснодар**  
**2014**

Работа выполнена в МАУ ВПО  
«Воронежский институт экономики и социального управления»  
на кафедре региональной экономики и менеджмента

Научный  
руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Тинякова Виктория Ивановна**

Официальные  
оппоненты: **Попов Ринад Александрович,**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО  
«Кубанский государственный технологический уни-  
верситет», заведующий кафедрой технологии, органи-  
зации, экономики строительства и управления недви-  
жимостью

**Самостроевко Георгий Максимович,**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ  
ВПО «Орловский государственный университет»,  
профессор кафедры прикладных экономических  
дисциплин

Ведущая  
организация: **ФГБОУ ВПО «Майкопский государственный тех-  
нологический университет», кафедра маркетинга и  
логистики**

Защита состоится «24» декабря 2014 г. в 13.00 часов на заседании дис-  
сертационного совета Д 212.101.13 по экономическим наукам при ФГБОУ  
ВПО «Кубанский государственный университет» по адресу: 350040,  
г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149, ауд. 231.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной биб-  
лиотеки ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» по адре-  
су: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Минобр-  
науки России <http://vak2.ed.gov.ru>

Автореферат разослан «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Г.Г. Вукович

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Социально-экономические преобразования в российской экономике актуализировали проблему эффективного использования муниципальной недвижимой собственности как одной из составляющих, конституирующих экономическую основу местного самоуправления, которая в свою очередь определяет качество жизни местного населения. Реформирование системы местного самоуправления привело к изменению по-прежнему недостаточно совершенных механизмов управления муниципальной недвижимостью, что обусловлено отсутствием на всех уровнях исполнительной и законодательной власти единого концептуального подхода к управлению муниципальным имуществом. В то же время развивающиеся рыночные отношения предъявляют новые требования к деятельности органов власти по управлению недвижимой собственностью, в связи с чем необходимо учитывать ряд обстоятельств.

Во-первых, несмотря на то что возможность эффективного социально-экономического развития муниципалитетов зависит прежде всего от наличия имеющихся в их распоряжении материально-финансовых ресурсов, проблемным вопросам управления муниципальным имуществом не уделяется должного внимания, что затрудняет использование его экономического потенциала в полном объёме. Анализ практики свидетельствует о преимущественно затратном характере объектов недвижимости, постоянном увеличении расходов, связанных с их модернизацией, эксплуатацией и ремонтом. Изношенность объектов либо нахождение их в непригодном для использования состоянии часто приводит к сдаче в аренду или продаже по минимальным ценам (ситуация усугубляется, если объекты вовсе не используются вплоть до своего полного разрушения).

Во-вторых, отсутствие единого методологического подхода к управлению муниципальной недвижимой собственностью порождает проблемы её эффективного использования. Несмотря на позитивный российский опыт в области предпринимательства, государственно-частного партнерства и разработки соответствующих форм, методов, инструментов управления, доминирующей остаётся управленческая модель, основанная на оперативном, а не стратегическом планировании использования муниципального имущества.

В-третьих, на современном этапе маркетинговая деятельность представляет неотъемлемую составляющую управленческой активности не только организаций, ориентирующихся в своей деятельности на рыночные процессы, но и ряда органов государственной и муниципальной власти. Причём, если для коммерческих структур состав приёмов, методов маркетинга и их направленность достаточно очевидны и определяются индивидуальной рыночной стратегией, то для систем управления более высокого

уровня, например, органов управления муниципальной недвижимостью, определить содержание маркетинговой деятельности значительно сложнее. Более того, в муниципальном управлении необходимо использование детально отработанных процессов, которые можно повторять и оценивать на основе стандартных процедур. В настоящее время в сфере управления муниципальной недвижимостью указанные аспекты маркетинговой деятельности практически не разработаны, что не позволяет использовать все возможности маркетинга для построения эффективной системы управления. Значимость технологизации маркетинга определяется необходимостью четкого определения состава, количества, стоимости маркетинговых мероприятий, способствующих минимизации ресурсных затрат и повышению бюджетных доходов от использования имущества.

Совокупностью указанных обстоятельств обусловлена актуальность темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Результаты исследований различных аспектов управления муниципальной собственностью представлены в трудах Г.А. Бедова, Б.М. Бедина, Д.Г. Васильченко, Л.А. Днепровской, Д.В. Огнева, В.Л. Пригожина и других ученых.

Вопросы управления недвижимым имуществом широко освещены в работах А.Н. Асаула, А.А. Бакулиной, Д.В. Виноградова, В.А. Горемыкина, А.А. Завьялова, Р.А. Попова, А.В. Севастьянова, Т.В. Тазихиной, М.А. Федотовой, В.С. Цыганенко и других исследователей.

Специфика управления муниципальной недвижимой собственностью нашла отражение в научных публикациях В.В. Колесникова, И.Б. Кушнир, О.И. Лебедевой, Н.В. Мелик-Степаняна, М.Л. Разу и др.

Исследование теоретических, методологических и прикладных вопросов маркетинга в управлении связано с трудами многочисленных зарубежных и российских авторов: Г. Армстронга, Г.Л. Багиева, М. Бейкера, А.А. Воронова, Т.П. Данько, Ф. Котлера, Ж. Ландреви, Ж. Линдона, С.В. Мхитаряна, Г.М. Самостроенко, В.И. Тиняковой, Д.П. Фролова.

Значительный вклад в исследование проблематики функционирования и управления маркетинговой деятельностью в некоммерческих организациях и органах муниципального самоуправления внесли Е.П. Голубков, А.П. Панкрухин, П.С. Завьялов, Е.С. Алехина, Д.В. Визгалов, А.А. Овсянников и др.

При этом необходимо отметить противоречивость, многоаспектность и сохраняющуюся дискуссионность исследовательских позиций по вопросам методического обеспечения эффективного управления муниципальной недвижимостью, а также малое количество публикаций по маркетингу недвижимости. Анализ специальной литературы позволил сделать выводы о теоретическом характере большинства работ и открытости многих принципиальных практических вопросов, связанных в том числе с примени-

ем последних достижений современной зарубежной и российской управленческой практики, обоснованием направлений совершенствования управления муниципальной недвижимостью, уточнением функций маркетинга в управлении муниципальной недвижимостью, разработкой методов, моделей и инструментов управления с использованием маркетинговых технологий. Все это обусловило тему, предмет, объект, цель и задачи исследования.

**Цель исследования** – развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций, ориентированных на использование маркетингового подхода для эффективного управления муниципальной недвижимой собственностью.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих логически взаимосвязанных задач:

- выявить особенности управления муниципальной недвижимостью в современных условиях российской экономики, обозначить круг существующих в данной сфере проблем и определить направление, в рамках которого возможно получение их эффективного решения;

- уточнить роль маркетинга в управлении муниципальным имуществом в целом и его место в системе стратегического планирования использования объектов муниципальной недвижимости в частности;

- предложить подход к формированию информационной подсистемы системы маркетингового обеспечения эффективного управления муниципальной недвижимой собственностью;

- исследовать проблемные аспекты ресурсного обеспечения технологизации маркетинга и выработать подход к построению технологической инфраструктуры маркетинга с учетом специфики процесса управления муниципальной недвижимой собственностью;

- использовать возможности интернет-маркетинга для обеспечения активного результативного взаимодействия субъектов управления муниципальной недвижимостью, сформировать перечень адекватного этой задаче инструментария и сформулировать рекомендации по его применению;

- разработать на основе принципов современного маркетинг-менеджмента комплекс мер по совершенствованию системы управления муниципальной недвижимостью и оценить социально-экономический эффект от их реализации.

**Объект исследования** – недвижимая собственность муниципального образования (г. Курска) и компоненты маркетингового обеспечения управления этой недвижимостью.

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе маркетингового обеспечения управления муниципальной недвижимой собственностью.

**Область исследования** соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (9. Маркетинг; 3. Региональная экономика) Паспорта специальностей ВАК РФ; п. 9.2 «Методологические основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга», 9.29 «Маркетинг некоммерческих организаций»; 3.19 «Разработка методологии анализа и методики оценки функционирования корпоративных структур, малого и среднего бизнеса, предприятий общественного сектора и некоммерческих организаций в регионах и муниципалитетах. Проблемы рационального использования региональных материальных и нематериальных активов – природных ресурсов, материально-технической базы, человеческого капитала и др.».

**Рабочая гипотеза исследования** базируется на предположениях: о необходимости совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью как условия обеспечения эффективной реализации ее социально-экономического потенциала и развития муниципального образования в целом; возможности и целесообразности совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью за счет использования методов, средств и технологий маркетинга.

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили фундаментальные труды зарубежных и отечественных учёных в области общего маркетинга, управления муниципальной недвижимой собственностью, а также программные и прогнозные разработки государственных органов РФ, научно-методическая литература, периодические издания, нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили статистические данные Территориального органа федеральной службы государственной статистики по Курской области, материалы администрации и Контрольно-счетной палаты г. Курска, результаты эмпирических исследований отечественных и зарубежных ученых, изложенные в периодической печати и сети Интернет.

**Инструментарно-методический аппарат исследования** представлен общенаучным методом познания, методами компаративного, системного, структурно-функционального, стратегического, экономико-статистического, логического и сравнительного анализа, организационного и экономико-математического моделирования, а также различными средствами визуализации информации.

#### **Основные положения исследования, выносимые на защиту**

1. Реализация потенциала, заложенного в систему местного самоуправления, напрямую зависит от способности органов власти осуществлять закреплённые за ними полномочия, обеспечивать надлежащие институциональные условия для совершенствования финансово-экономических

и организационных основ управленческой системы, а также рациональное использование имеющихся ресурсов. При этом главным ресурсом является муниципальное имущество, выступающее базисом экономики муниципалитетов и обеспечивающее устойчивое развитие её социальной направленности. Однако противоречия и проблемы в сфере управления муниципальной недвижимой собственностью в последние годы неуклонно обостряются. Наличие неразрешенных вопросов обуславливает необходимость поиска новых подходов к управлению муниципальной недвижимой собственностью с целью повышения его эффективности.

2. Маркетинговый подход объединяет теоретические и практические аспекты управления недвижимостью и позволяет в полном объеме реализовать социально-экономический потенциал объектов недвижимости в виде получения стабильного дохода от их использования. Данный подход делает возможным в ходе разработки и реализации концепции управления недвижимостью построение взаимосвязей и взаимодействия управляющих и заинтересованных субъектов как по вертикали, так и по горизонтали с учётом интересов муниципального образования и рыночной конъюнктуры. Реализация данного подхода требует соответствующего маркетингового обеспечения.

3. Стратегия в рамках маркетингового подхода рассматривает муниципальное имущество с учётом требований рыночной среды, совокупности проблем и целей, формализуя процедуры их достижения на основе привлечения необходимых ресурсов. Стратегические программы использования конкретных объектов на основе маркетинга должны устанавливать принципиальное направление их инвестиционного развития и включать плановые мероприятия, этапы, сроки, комплекс обоснований и т.д. Маркетинговый подход при формировании управленческой концепции предусматривает возможность полноценного использования недвижимости на любом этапе жизненного цикла объектов, что особенно важно в условиях неудовлетворительного состояния большей части муниципального имущества.

4. Разработка решений и оперативный контроль их исполнения проводится исходя из анализа движения информации, необходимой для принятия решений в процессе функционирования управленческой системы. Возможность принятия органами власти управленческих решений основывается на непосредственном получении и дальнейшей обработке информации, обеспечивающей их аргументированность и разумность. Следовательно, чёткое организационное строение подсистемы маркетинга и системы управления недвижимостью в целом должно обеспечивать эффективный сбор и обработку данных. Создание и развитие маркетинговой информационной подсистемы выступает одной из главных задач реализации маркетингового подхода к управлению муниципальной недвижимостью.

5. Повышение эффективности взаимодействия управляющих субъектов, потенциальных партнёров и местного населения обуславливает адекватное функционирование и развитие управленческой системы и способствует взаимовыгодному решению как частных, так и общих проблем, связанных с использованием объектов недвижимости. При этом целесообразно использовать метод поиска коллективных решений проблем управления системой недвижимости на основе современных интернет-технологий, предполагающий создание специального веб-сайта для всестороннего обсуждения и выработки коллективных решений путём привлечения с помощью Интернета максимального количества участников дискуссий.

6. Реализация маркетинговой деятельности осуществляется путём проведения сложной работы многих высококвалифицированных специалистов, поэтому выделение ключевых стадий, чёткое определение методов и приёмов, состава задач и возможных результатов является наиболее важным аспектом при внедрении элементов маркетинга в практику управления муниципальной недвижимостью. Иными словами, использование принципов маркетинга требует технологизации, т.е. повышения организованности и ясности проводимых работ с чётким определением ключевых этапов. В организационно-функциональном контексте таким комплексом методов и приёмов выступают маркетинговые технологии, обеспечивающие формирование единых подходов к реализации маркетинговой деятельности в сфере управления муниципальной недвижимостью. Вопросы ресурсного обеспечения технологизации имеют первостепенное значение, поскольку в функциональном аспекте оно может быть представлено как совокупность факторов, обеспечивающих маркетинговые процессы (инфраструктурно-технологическое оснащение, бюджетно-финансовые возможности, организационно-кадровые возможности, информационное обеспечение, административно-правовая поддержка).

**Научная новизна диссертационного исследования в целом** состоит в разработке и обосновании теоретико-методических положений и практических рекомендаций по развитию маркетингового обеспечения управления муниципальной недвижимостью, способствующего преобразованию объектов муниципальной недвижимой собственности в реальные активы и источник доходов местных бюджетов.

Научная новизна подтверждается конкретными результатами:

– выявлены и содержательно раскрыты актуальные проблемы управления муниципальным имуществом в России (в частности, применение оперативного, а не стратегического планирования, отсутствие единой системы оценки объектов недвижимости; незавершенность процесса перераспределения имущества между публично-правовыми образованиями и частными лицами; отсутствие системы мониторинга в сфере земельно-имущественных отношений; несовершенство или отсутствие систем учёта



и реестров муниципального имущества и др.), что позволило, в развитие исследований И.В. Ядровой, Д.Г. Васильченко, Н.Г. Филатовой, сформулировать адекватные современным условиям цели, задачи, принципы построения системы управления муниципальной собственностью, а также определить наиболее перспективные направления ее совершенствования;

– определено место маркетинга в системе стратегического планирования использования объектов муниципальной недвижимой собственности, что развивает научные взгляды И.Б. Кушнир, В.В. Колесникова, Н.В. Мелик-Степаняна в части детализации и выделения основных этапов планирования и формулирования задач, которые необходимо решать органам власти, и позволяет: 1) обеспечить целевую ориентацию процессов разработки концепции управления недвижимостью; 2) активизировать участие и повысить заинтересованность населения и бизнес-структур в процессе планирования и реализации стратегических программ;

– предложен подход к формированию маркетинговой информационной подсистемы в системе управления муниципальной недвижимой собственностью, рамки которого позволяют установить структуру информационной базы, специфичный для данной сферы управления состав информации, а также комплекс мероприятий по маркетинговому обеспечению управления муниципальной недвижимостью, что позволяет, в развитие существующего подхода к формированию маркетинговых информационных систем (Е.С. Алехина, С.В. Мхитарян, В.И. Тинякова), достигнуть синергического эффекта в процессе решения задач управления; важная особенность подхода заключается в том, что результатом его реализации является маркетинговая информационная подсистема, способная постоянно актуализироваться как на основе собственной информационной базы, так и за счет использования специализированных информационных решений, интегрирующих информационные возможности внешних структур и собственных источников;

– разработана модель технологической инфраструктуры маркетинга в сфере управления муниципальной недвижимостью, состоящая из организационной структуры, технического обеспечения и подсистемы средств обеспечения, которая может быть положена в основу универсального варианта маркетингового технологического цикла; на первом этапе проводится анализ характеристик и состояния выделенных предметов воздействия, представляющих самостоятельный технологический комплекс, далее, исходя из результатов маркетинговых исследований, разрабатываются способы воздействий на проблемную характеристику путем реализации соответствующих маркетинговых мероприятий, результаты которых оцениваются с применением технологий, использовавшихся ранее для исследования предметов воздействия; предлагаемый вариант может быть принят

в качестве базового и уточняются при решении конкретных проблем и задач;

– сформирован перечень инструментов интернет-маркетинга, обеспечивающий взаимодействие субъектов управления муниципальной недвижимостью по следующим направлениям: экономическое (проведение курсов, торгов, аукционов и др.), организационное (обсуждение проектов использования объектов и др.), информационное (общение на форуме и др.), социальное (обсуждение и публикация в Интернете информации о проектах социальной направленности), кадровое (онлайн-семинары, тренинги, обучение специалистов и др.), что расширяет прикладные возможности маркетинга отношений (Г.М. Самостроенко, А.А. Овсянников, В.И. Тинякова); сформулированы рекомендации по применению указанных инструментов с целью повышения эффективности взаимодействия управляющих субъектов, потенциальных партнеров и местного населения по вопросам использования объектов недвижимости; созданию специального веб-сайта для всестороннего обсуждения и выработки коллективных решений путем привлечения с помощью Интернета максимального количества участников дискуссий;

– предложен комплексный подход к совершенствованию системы управления, в развитие научного задела Д.Г. Васильченко, Р.А. Попова, А.А. Завьялова в части положений о необходимости систематизации управления недвижимостью, основанный на реализации потенциала программно-целевого и стратегического управления и методах современного маркетинг-менеджмента, включающий формулирование основных направлений, постановку приоритетных управленческих задач и обоснование подходов к их решению; разработанная в его рамках система практических мер и методических рекомендаций по совершенствованию системы управления муниципальной недвижимой собственностью г. Курска является инвариантной и включает инструментарий, отличающийся высоким уровнем разнообразия; для обозначенных направлений определены основные мероприятия, которые могут быть реализованы органами власти, предложено их правовое и экономико-организационное обеспечение.

**Теоретическая значимость диссертации** заключается в развитии концептуальных положений управления муниципальной недвижимостью, а также в углублении и расширении теоретических представлений о возможных направлениях применения маркетинга для повышения его эффективности. Ключевые выводы и рекомендации, полученные в результате проведенного исследования, могут служить базой для дальнейших научно-практических разработок, направленных на решение актуальных задач, связанных с вопросами развития маркетингового подхода к управлению муниципальной недвижимой собственностью, в частности, расширения

методических основ по использованию маркетинговых технологий, обеспечивающих реализацию данного подхода.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в том, что результаты выполненных исследований и предложенные методические решения, доведённые до уровня практических рекомендаций, адресованные территориальным властным структурам, могут быть применены при оперативном и стратегическом планировании в процессе управления муниципальной недвижимостью, предусматривающем активное использование маркетинговых технологий, и формировании социально-экономической политики муниципального образования. Разработанный механизм маркетингового обеспечения процесса стратегического планирования использования объектов недвижимости позволяет повысить эффективность его реализации.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты работы прошли апробацию и получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях в г. Новосибирске (2012), Волгограде (2014), Курске (2014).

Отдельные теоретические положения и практические рекомендации нашли применение в деятельности администраций Панинского и Каменского муниципальных районов Воронежской области при разработке стратегических программ использования муниципальной недвижимой собственности на 2013–2016 гг. Кроме того, результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе Воронежского института экономики и социального управления.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 11 работ (в том числе 5 – в изданиях, рекомендованных ВАК) общим объемом 5,2 п.л. (авт. – 4,4 п.л.).

**Объем и структура диссертационной работы.** В соответствии с целью, задачами и логикой исследования работа состоит из введения, трёх глав, содержащих девять параграфов, заключения и списка использованной литературы из 216 источников. Работа изложена на 204 страницах машинописного текста. Аналитический материал представлен 18 таблицами и 21 рисунком.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Первая группа проблем** диссертационного исследования связана с вопросами современной практики управления муниципальным имуществом в РФ, анализ которой позволил установить факт открытости подобных систем управления, т.е. постоянного и одновременного влияния на их функционирование внешних факторов (например, федерального и регионального законодательства), а также выделить их основные недостатки:

1) отсутствие законодательно закреплённых концепций на различных уровнях власти; 2) применение оперативного (а не стратегического) планирования и устаревших подходов при выборе управленческих решений; 3) наличие административных барьеров; 4) незавершённость процесса перераспределения имущества между публично-правовыми образованиями и частными лицами; 4) отсутствие системы мониторинга, земельного контроля и единой системы оценки объектов недвижимости (обеспечивающей соответствие результатов оценки рыночным ценам); 5) несовершенство систем учёта имущества; 6) недостаточная автоматизация процессов учёта и мониторинга объектов на базе единых методологических и программно-технических принципов; 7) невысокий уровень квалификации специалистов, реализующих управление муниципальной недвижимостью.

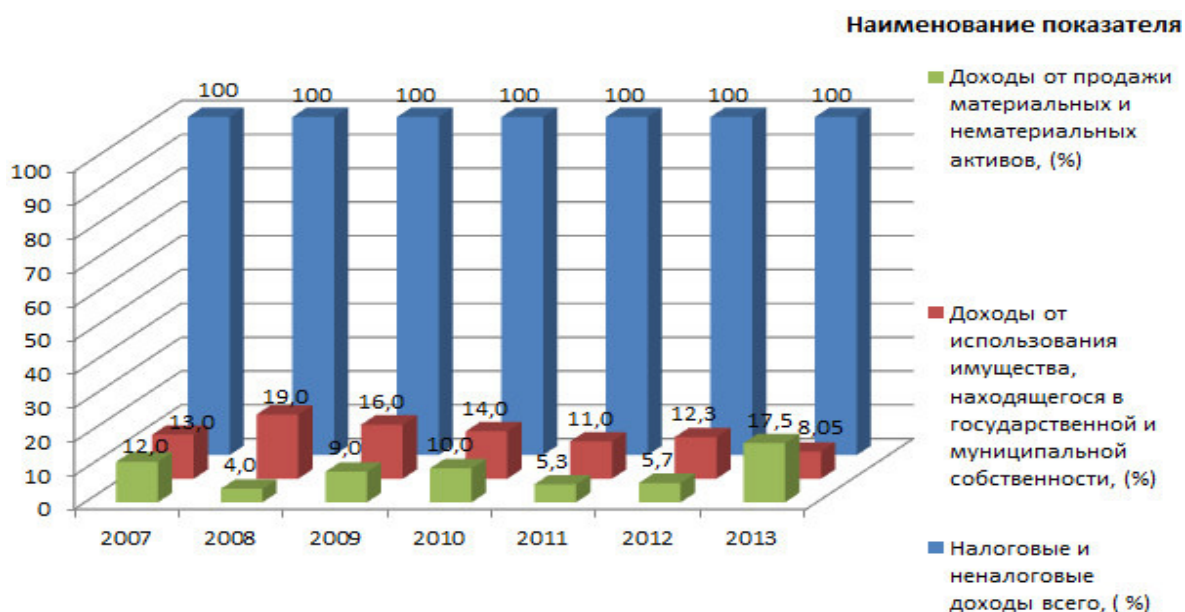
Перечень обозначенных проблем не является исчерпывающим и может быть более детально рассмотрен только применительно к конкретным муниципальным образованиям, объектно-субъектному составу функционирующих управленческих систем. В исследовании проведён стратегический анализ системы управления муниципальной недвижимостью г. Курска, который подтверждает обоснованность выводов о необходимости её модернизации.

Результаты финансово-экономической деятельности муниципальных предприятий, количество, качество оказываемых учреждениями услуг, степень вовлечения в коммерческий оборот недвижимости и земельных ресурсов напрямую свидетельствуют об эффективности управленческой системы. Поскольку повышение доходности от реализации имущества является основной целью использования системы управления недвижимостью, объём поступлений в бюджет в значительной степени определяет её эффективность. Основными источниками доходов, участвующих в формировании бюджета г. Курска, на протяжении ряда лет выступают земельный налог, налоги на доходы физических лиц и использование имущества, находящегося в собственности города. Между тем значительная часть неналоговых доходов приходится на средства от продажи нематериальных и материальных активов и использования имущества (рис. 1, 2).

Внутри указанной подгруппы формирование поступлений происходит преимущественно за счёт арендных платежей за его предоставление в возмездное пользование – 94,4 % в 2007 г., 95,0 в 2008 г., 90,3 в 2009 г., 91,6 в 2010 г., 93,4 в 2011 г., 94,3 в 2012 г., 95,36 % в 2013 г. (рис. 3).

Несмотря на эффективное управление муниципальной недвижимостью, сравнительный анализ динамики поступлений в городской бюджет за последние годы говорит о сокращении бюджетных поступлений. Это связано прежде всего со снижением физического объёма муниципальной собственности (обветшание объектов, приватизация, разграничение собст-

венности между различными уровнями публичной власти и т.д.). Как следствие, в дальнейшем отрицательная динамика сохранится.



Рису. 1. Удельный вес доходов от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности в общей сумме доходов (2009–2013 гг., %) (составлен соискателем по: URL: <http://www.kurskadmin.ru>)

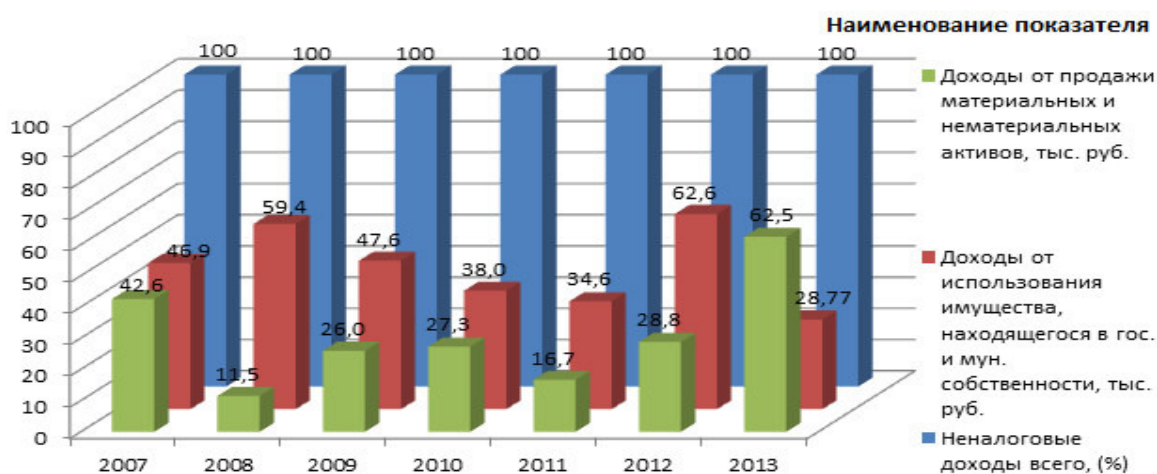


Рис. 2. Удельный вес доходов от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности в общей сумме неналоговых доходов (2009–2013 гг., %) (составлен соискателем по: URL: <http://www.kurskadmin.ru>)

Анализ результатов основных направлений деятельности органов власти по управлению и распоряжению муниципальным имуществом г. Курска за 2009–2013 гг. позволил установить как положительные, так и негативные явления (снижение темпов роста бюджетных доходов от использо-

вания недвижимости, наличие объектов, в отношении которых не зарегистрировано право собственности муниципального образования г. Курск, низкая инвестиционная привлекательность большей части подлежащих приватизации объектов, задолженность по арендной плате, низкое качество эксплуатации объектов и т.д.).

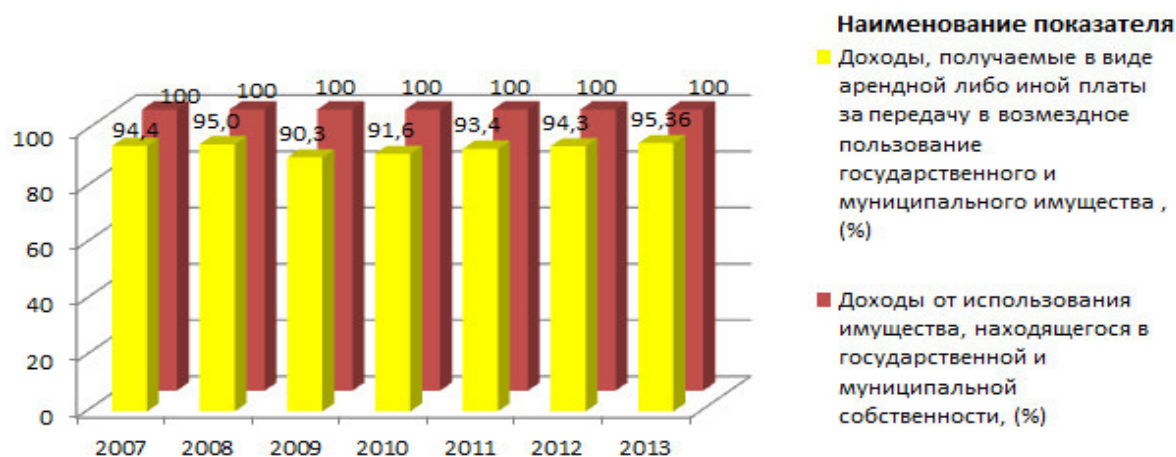


Рис. 3. Удельный вес доходов, получаемых в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование муниципального имущества в общей сумме доходов (2009–2013 гг., %) (составлен соискателем по URL: <http://www.kurskadmin.ru>)

В исследовании сделан следующий вывод: несмотря на активную деятельность органов власти по созданию условий для развития земельно-имущественных отношений в г. Курске, ресурсный потенциал пока не используется полностью, что обуславливает поиск и применение новых методов для его эффективной реализации.

**Вторая группа проблем** диссертационного исследования связана с технологизацией маркетинга в области управления недвижимостью. В современных условиях развития российской экономики маркетинг выходит за рамки обслуживания рыночных отношений и находит широкое применение в некоммерческих сферах деятельности, а также государственном и муниципальном управлении. Для муниципальных органов власти выбор использования адекватной маркетинговой концепции крайне осложнён как дефицитом материально-финансовых ресурсов муниципальных образований, так и отсутствием единого методологического подхода к решению управленческих задач с помощью стратегического и операционного маркетинга. В свою очередь, использование принципов маркетинга требует технологизации, т.е. повышения организованности и ясности проводимых работ, с чётким определением основных этапов их осуществления.

Под маркетинговыми технологиями в области управления недвижимостью, по нашему мнению, следует понимать обоснованный алгоритмированный процесс, включающий совокупность стадий, приёмов, опера-

ций и действий, необходимых для реализации маркетинговых решений с целью повышения эффективности использования недвижимого имущества. В работе на основе анализа и синтеза известных точек зрения и проведенного исследования также выявлены характеристики, классификация, принципы разработки технологий маркетинга, уточнена их результирующая составляющая.

Таким образом, анализ содержания и структуры маркетинговых технологий в сфере управления муниципальной недвижимостью позволил выявить следующие конститутивные характеристики данной деятельности: 1) разработка и внедрение технологий маркетинга в муниципальное управление – уникальный процесс, зависящий от уровня развития и структуры административного подразделения, эффективности использования ресурсов, способности реализовывать рыночный потенциал, состояния внешней среды, квалификации кадров, управленческой дисциплины, наличия внешних связей и т.д.; 2) маркетинговое обеспечение управления недвижимостью – самостоятельная и обособленная деятельность, требующая диспозитивного управления и финансирования.

**Третья группа проблем** рассматривает возможность использования маркетинга для обеспечения полной реализации социально-экономического потенциала объектов недвижимости. В работе обосновано, что применение концепции маркетинга в деятельности органов власти по управлению муниципальным имуществом в наибольшей степени отвечает целям и задачам его эффективного использования. Он обеспечивает в ходе разработки и реализации концепции управления недвижимостью построение взаимосвязей и взаимодействия управляющих и заинтересованных субъектов как по вертикали, так и по горизонтали с учётом необходимости эффективного использования объектов и в соответствии с интересами муниципального образования как единого социально-экономического целого. Таким образом, маркетинговый подход объединяет теоретические и практические аспекты управления недвижимостью, а его использование способно обеспечить реализацию потенциала доходности объектов в полном объеме и максимальную прибыль при минимальных затратах.

Маркетинговый подход является системой комплексных решений, призванной обеспечить модернизацию экономической, интеллектуальной, информационной, кадровой подсистем системы управления муниципальным имуществом. Цель маркетингового подхода – создание условий для приспособления системы управления муниципальной недвижимостью к требованиям рынка, развитие малого и среднего предпринимательства, повышение качества жизни населения.

Маркетинговый подход может рассматриваться на разных уровнях управления как: 1) направление деятельности Комитета по управлению имуществом Курской области и Земельного комитета г. Курска, обеспечи-

вающее учёт интересов развития муниципалитета при осуществлении предпринимательской деятельности; 2) механизм социально-экономического развития, один из инструментов социального ориентирования и регулирования муниципального земельно-имущественного рынка; 3) подсистема муниципального экономического управления, создающая условия для приспособления системы управления недвижимостью к требованиям рынка.

Реализация данного подхода требует соответствующего маркетингового обеспечения. В работе представлена авторская модель инфраструктуры маркетинга, состоящая из организационной структуры, технического обеспечения и подсистемы средств обеспечения, предложен универсальный вариант маркетингового технологического цикла, который целесообразно принять в качестве базового и уточнять применительно к решению конкретных проблем и задач.

В рамках **четвёртой группы проблем**, затрагивающих вопросы разработки программ использования муниципальной недвижимости г. Курска, автором разработан механизм маркетингового обеспечения процесса стратегического планирования использования объектов, позволяющий повысить эффективность их реализации в результате целенаправленного применения современных методов маркетинга.

Стратегические программы использования конкретных объектов на основе маркетинга устанавливают принципиальное направление их инвестиционного развития и включают плановые мероприятия, этапы, сроки, комплекс обоснований (технико-экономическое, градостроительное, экологическое, финансовое) и т.д. Достижение максимального эффекта возможно лишь при индивидуальном рассмотрении всех факторов и возможных вариантов развития, а оценка перспектив и разработка конкретных стратегических планов строится с учетом рыночной конъюнктуры, состояния, потенциала, проблем функционирования объектов недвижимости.

В целях диссертационного исследования на основе анализа и уточнения возможностей применения маркетинга в системе управления муниципальной недвижимостью установлено место маркетинговой стратегии в системе планирования её использования, а также выявлены состав, ключевые функции и задачи уполномоченных органов власти, осуществляющих планирование использования объектов (табл. 1).

Выявленные особенности стратегического планирования использования объектов, базирующиеся на современных принципах маркетинга, позволяют, во-первых, обеспечить целевую ориентацию процессов разработки концепции управления недвижимостью, во-вторых, активизировать участие и повысить заинтересованность населения и бизнес-структур в процессе планирования и реализации стратегических программ, что значительно увеличивает эффективность организационно-экономических процессов в целом.



Таблица 1

**Маркетинг в системе планирования использования объектов  
недвижимости: этапы и задачи (составлена автором)**

Этапы	Задачи
Проведение маркетинговых исследований	Информационное (финансовое, кадровое, техническое и др.) обеспечение маркетинговых исследований Создание и наполнение аналитических баз данных
Формирование стратегии использования объектов (рыночно ориентированной)	Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры (земельно-имущественная сфера) Анализ и прогнозирование динамики конкурентных преимуществ объектов Анализ взаимодействия с внешней средой Анализ и прогнозирование динамики конкурентных преимуществ аналогичных объектов частного сектора Анализ и прогнозирование изменения объема, количественного и качественного состава объектов Анализ инновационного потенциала объектов и выявление проблемных зон и перспективных направлений рынка недвижимости Прогнозирование динамики объемов рынка в разрезе сегментов (складские, офисные помещения, земельные участки и т.д.) Прогнозирование и оценка различных вариантов использования объектов Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности объектов Формирование оперативных и стратегических целевых программ
Формирование маркетинговой стратегии	Исследование сбытовой и коммуникационной политики конкурентов Планирование коммуникационной политики (определение целей, задач, методов, правил и средств) Определение целевых аудиторий и разработка программ в соответствии с их потребностями Выбор технологий и инструментов для реализации Мониторинг реализации и оценка эффективности программ

**Пятая группа проблем** связана с разработкой комплексного подхода к совершенствованию системы управления муниципальной недвижимостью в рамках маркетингового подхода (на материалах г. Курска), который предусматривает: 1) ориентированность на решение проблем и развитие сильных сторон на основе использования ресурсного потенциала посредством реализации комплекса нормативных, административных, информационных мероприятий, а также исключения административных барьеров; 2) постановку ключевых целей, задач и формирование рациональных вариантов их решения с конкретными алгоритмами действий (экономико-организационных, организационно-правовых, социально-экономических),

учитывающих возможные изменения условий внутренней и внешней среды; 3) модернизацию управленческой системы на основе качественных взаимосвязанных изменений в различных функциональных сферах управления (анализ, планирование, реализация, мониторинг, контроль), повышение степени согласованности действий субъектов управления, расширение комплекса форм, методов, моделей и инструментов управления, а также усиление межведомственного информационного взаимодействия; 4) подчинение мероприятий по управлению муниципальной недвижимостью программам социально-экономического развития г. Курска, учёт общественных интересов, установление и соблюдение ограничений по использованию объектов, представляющих особую ценность.

Разработанная в рамках маркетингового подхода система практических мер и методических рекомендаций по совершенствованию системы управления недвижимостью г. Курска инвариантна и включает разнообразный инструментарий: проведение полной инвентаризации; переход к прогнозному приватизационному плану, обеспечение условий для сокращения сроков и числа административных процедур при предоставлении объектов в пользование; реформирование системы отчуждения объектов путём внедрения практики продаж на электронных торгах, а также развитие единого информационного пространства проведения торгов; расширение информационного сопровождения продаж путём перехода к обязательным регулярным публикациям в Интернете; активное привлечение целевых инвесторов через прямое воздействие на потребителей с помощью доступных видов маркетинговых коммуникаций; усиление контроля (ответственности органов власти) на всех стадиях реализации стратегических программ и проектов, использование принципов арендного менеджмента и маркетинга.

Для обозначенных направлений не только предложено необходимое правовое и экономико-организационное обеспечение, но и определены основные мероприятия, среди которых важнейшим является формирование маркетинговой информационной системы.

В работе обосновано, что возможность принятия органами власти управленческих решений базируется на непосредственном получении и обработке ими необходимой информации, обеспечивающей их обоснованность и логичность. Следовательно, чёткое организационное строение подсистемы маркетинга и системы управления недвижимостью в целом должно обеспечивать эффективный сбор и обработку данных. В целях исследования уточнены и детализированы состав и структура возможной маркетинговой информации, используемой в данной сфере (рис. 4).

Важной особенностью предложенного варианта подсистемы информационного обеспечения системы управления недвижимостью является то, что она может быть создана и постоянно актуализироваться как на основе

собственной информационной базы, так и за счет использования специализированных информационных решений, интегрирующих информационные возможности внешних структур и собственных источников, т.е. рассмотренный вариант наиболее экономичен, поскольку к большинству из предложенных информационных ресурсов органы власти имеют бесплатный доступ.



Рис. 4. Структура информационной базы обеспечения принятия решений в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска (авторская разработка)

Ключевая роль информации в маркетинговой деятельности обуславливает необходимость выделения технологий её получения и обработки в отдельный комплекс обеспечения маркетинговой деятельности – подсистему маркетинговой информации, реальный инструмент формирования и развития системы управления муниципальной недвижимостью. Ее главной задачей должно стать обеспечение достижения целей маркетинга и реали-

зация прохождения информационных потоков данных для выработки мер воздействий. В работе представлена схема взаимодействия основных стратегических целей и задач в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска с уточнением их информационного обеспечения (рис. 5).



Рис. 5. Стратегические цели и их информационное обеспечение в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска (авторская разработка)

Среди ключевых функций подсистемы маркетинговой информации в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска можно выделить: широкий охват и организованный сбор всей необходимой информации, координация планов маркетинговых мероприятий, обеспечение оперативного и своевременного анализа процессов и явлений, представление результатов оценки и контроля в количественном виде. Создание и развитие маркетинговой информационной подсистемы должно стать одной из главных задач реализации маркетингового подхода к управлению муниципальной недвижимостью.

Приведённый перечень целей и задач подсистемы маркетинговой информации обуславливает повышенные требования к учёту специфики функционирования муниципальной земельно-имущественной сферы, часто требуя видоизменения методик сбора данных с целью максимального увеличения их достоверности. На наш взгляд, наиболее значима подсистема оценки маркетинговых решений, представляющая собой взаимосвязанный набор данных, методик и инструментов, с помощью которого возможны анализ и интерпретация внутренней и внешней информации с целью принятия на их основе более действенных управленческих решений.

Важнейшим направлением совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью является использование возможностей интернет-маркетинга для повышения эффективности взаимодействия управляющих субъектов, потенциальных партнёров и местного населения по вопросам, связанным с использованием объектов. Для этого предлагается применять метод поиска коллективных решений проблем управления системой недвижимости на основе современных интернет-технологий, предполагающий создание специального веб-сайта для всестороннего обсуждения и выработки коллективных решений путём привлечения максимального количества участников дискуссий (табл. 2).

Представленный метод одновременно выполняет аналитическую, маркетинговую и стимулирующую функции, выражающиеся в сборе необходимой и достаточной информации для разработки и принятия управленческих решений, что позволяет повысить синергический эффект в процессе разработки стратегий развития объектов и решения управленческих задач.

В диссертации рекомендовано в комплексе мероприятий по продвижению объектов использование TTL-комплекса, представляющего мультиинструментарную систему информационно-коммуникативного воздействия, рассчитанную на синергический эффект параллельного использования различных каналов и носителей коммуникации и включающую полную совокупность технологий и инструментов продвижения, обеспечивающего активное привлечение всех заинтересованных субъектов и более эффективное решение поставленных задач при значительно меньших расходах.

На наш взгляд, в сфере управления муниципальной недвижимостью может быть реализована авторская модель маркетингового обеспечения с использованием TTL-комплекса (рис. 6). Применение TTL-комплекса в области продвижения объектов недвижимости, предназначенных для коммерческого использования, позволит не только увеличить объём реализованных объектов (приватизация, сдача в аренду, передача в доверительное управление и т.д.), но и значительно повысить качество взаимодействия и осведомлённость всех заинтересованных субъектов, обеспечив большую прозрачность муниципальной земельно-имущественной сферы в целом.

Таблица 2

## Инструментарий интернет-маркетинга, обеспечивающий взаимодействие субъектов управления муниципальной недвижимостью (составлена автором)

Направления взаимодействия	Маркетинговые инструменты
Экономическое	Совместные проекты с бизнес-структурами Проведение конкурсов, торгов, аукционов и заключение сделок Привлечение инвесторов с помощью разработки и продвижения индивидуальных «паспортов привлекательности» объектов Обмен предложениями, рекламой и ссылками Публикация совместных материалов, статей, статистической отчетности
Организационное	Обсуждение проектов использования объектов Освещение и реализация совместных мероприятий и программ Обеспечение Комитета по управлению имуществом Курской области и Земельного комитета каналами распределения и коммуникаций Поиск и привлечение партнеров с помощью веб-сайта
Информационное	Сбор первичной и вторичной информации в Интернете Использование директ-маркетинга Проведение опросов, анкетирования, голосований, интервью в онлайн-режиме Анализ посещаемости сайта Общение на форуме, размещение информации на других ресурсах
Социальное	Обсуждение и публикация информации о проектах социальной направленности Продвижение идей территориального маркетинга
Кадровое	Привлечение новых специалистов Онлайн-семинары, тренинги, обучение специалистов тематические форумы по обмену опытом Онлайн-консультации по кадровому обеспечению

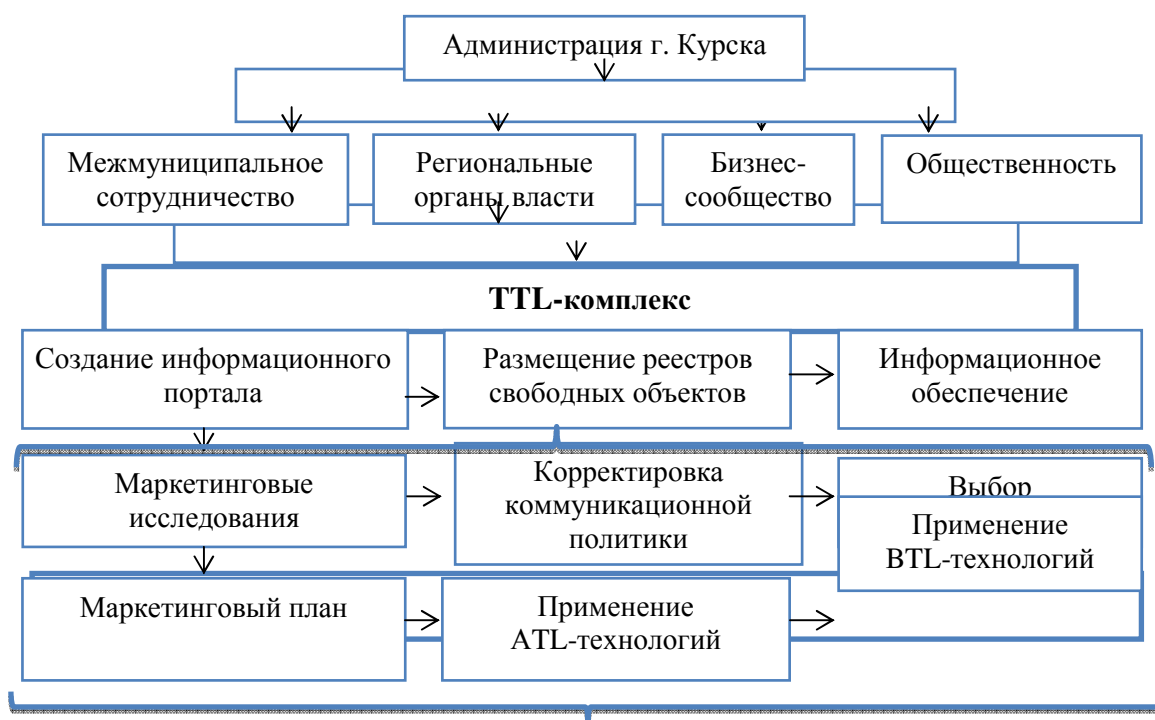


Рис. 6. Модель маркетингового обеспечения с использованием TTL-комплекса (авторская разработка)

Таким образом, повышение социально-экономической эффективности использования муниципальной недвижимости является главной стратегической целью совершенствования системы управления. Ожидаемым социально-экономическим эффектом реализации предложенных мероприятий будет стать: рост налоговых и неналоговых доходов бюджета г. Курска, расширение спектра услуг, предоставляемых муниципальными учреждениями и предприятиями; увеличение числа рабочих мест и доходов работников в субъектах хозяйствования, использующих объекты муниципальной недвижимости; привлечение дополнительных финансовых ресурсов; увеличение инвестиционных поступлений в реальный сектор экономики и социальную сферу; снижение транзакционных издержек бизнеса в связи с повышением эффективности взаимодействия с органами власти; ориентация бизнеса на инновационное развитие; повышение предпринимательской активности; развитие городской среды, имиджа г. Курска и человеческого капитала населения. Дополнительные доходы могут быть направлены на программы социальной защиты населения, благоустройство города, развитие общественного транспорта, жилищно-коммунального хозяйства и т.д., что будет содействовать повышению уровня жизни населения.

## **ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### *Публикации в изданиях из перечня ВАК*

1. Чудинов С.А. Маркетинговые технологии в управлении муниципальной недвижимой собственностью // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 4(25). 0,6 п.л.

2. Чудинов С.А. Управление муниципальной собственностью: проблемы и пути совершенствования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 2 (46). 0,5 п.л.

3. Чудинов С.А. Арендный менеджмент и маркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. Спецвыпуск. № 32(3). 0,5 п.л.

4. Боговиз А.В., Чудинов С.А. Маркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью // Экономика устойчивого развития. 2014. № 2(18). 0,8 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

5. Тинякова В.И., Чудинов С.А. Формирование маркетинговой информационной системы в сфере управления муниципальной недвижимостью // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 9(57). 0,8 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

### *Публикации в других изданиях*

6. Чудинов С.А. Муниципальная собственность как экономическая основа функционирования и развития муниципальных образований // Эко-

номика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: материалы II Международ. науч.-практ. конф. Новосибирск: НГТУ, 2012. 0,3 п.л.

7. *Чудинов С.А.* Стратегический маркетинг в управлении коммерческой муниципальной недвижимостью // Вестник ВИЭСУ. 2013. № 3–4. 0,6 п.л.

8. *Чудинов С.А.* Эффективность управления муниципальной собственностью: социальный и экономический аспект // Проблемы и состояние экономики России в условиях глобализации: материалы Всерос. науч.-практ. конф. Волгоград: ВФ Ин-та управления, 2013. 0,2 п.л.

9. *Чудинов С.А.* Управление маркетинговой деятельностью в системе муниципального самоуправления // Управление стратегическим потенциалом регионов России: методология, теория, практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. Волгоград: ВолГТУ, 2014. 0,2 п.л.

10. *Чудинов С.А.* К вопросу оценки эффективности управления муниципальной недвижимой собственностью // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: материалы III Международ. науч.-практ. конф. Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2014. 0,2 п.л.

11. *Чудинов С.А.* Геомаркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: материалы III Международ. науч.-практ. конф. Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2014. 0,5 п.л.



*Научное издание*

Ч у д и н о в Сергей Андреевич

**МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОЙ  
СОБСТВЕННОСТЬЮ**

Автореферат

---

Подписано в печать 10.10.2014. Формат 60 × 84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать цифровая. Уч.-изд. л. 1,3.  
Тираж 130 экз. Заказ № 1728.

Типография ООО «Компания «Грэйд-Принт»  
350075, г. Краснодар, ул. Сормовская, 1/2.





