Министерство образования Российской Федерации
МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

На правах рукописи

ЧУДИНОВ СЕРГЕЙ АНДРЕЕВИЧ

МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель -
доктор экономических наук,
профессор Тинякова В.И.

Воронеж 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……..... 3

ГЛАВА I. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ…… 13

1.1 Особенности управления муниципальной недвижимостью…….. 13

1.2. Анализ проблемных аспектов управления муниципальной недвижимостью в современных условиях российской экономики…… 24

1.3 Маркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью: возможности использования ……... 36

ГЛАВА II. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ (на материалах г. Курска)…… 59

2.1 Стратегический анализ системы управления муниципальной недвижимой собственностью ..……..... 59

2.2 Технологическая инфраструктура маркетинга в управлении муниципальной недвижимостью ….…….. 88

2.3 Стратегическогое маркетинговое планирование использования муниципальной недвижимости ……...….. 101

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В РАМКАХ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА (на материалах г. Курска)…… 134

3.1. Рекомендации по повышению эффективности процессов управления муниципальной недвижимой собственностью ……..... 134

3.2 Маркетинговое обеспечение совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью……..……. 147

3.3 Социально-экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы управления муниципальной недвижимостью 159

ЗАКЛЮЧЕНИЕ….……...…… 171

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……...…… 179

ВВЕДЕНИЕ

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 чёткого 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 Н.В. Мелик-Степаняна, В.В. Колесникова, И.Б. Кушнир, О.И. Лебедевой, М.Л. Разу и др.

Исследование теоретических, методологических и прикладных вопросов маркетинга в управлении связано с трудами многочисленных зарубежных и российских авторов: Ф. Котлера, Г. Армстронга, Ж. Ландреви, Ж. Линдона, М. Бейкера, Г.Л. Багиева, А.А. Воронова, Т.П. Данько, 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 применением 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 и задачи 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», п. 9.27 «Маркетинг территорий…», 9.29 «Маркетинг некоммерческих организаций»; 3.18 «…Экономические и социальные проблемы местного самоуправления», п.3.19 «…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 обусловливает 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 обусловливает 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 следующими 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 уточняться при решении конкретных проблем и задач;

– сформирован перечень инструментов интернет-маркетинга, обеспечивающий взаимодействие субъектов управления муниципальной недвижимостью по следующим направлениям: экономическое (проведение конкурсов, 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.

ГЛАВА I. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

1.1 Особенности управления муниципальной недвижимостью

Местное самоуправление - один из важнейших институтов современного демократического общества, главная стратегическая цель которого - сбалансированное социально-экономическое развитие, способствующие устойчивому росту качества жизни населения, то есть обеспечение комфортной окружающей среды, общественной безопасности, стабильной занятости, доступного жилья, возможности получения гарантированных качественных услуг образования, социального обеспечения, здравоохранения, досуга и т. д..

Решающим условием эффективного развития системы местного самоуправления, т. е. возможность обеспечения экономико-правовых гарантий расширения объёма расходных полномочий, является наличие у муниципалитетов экономических ресурсов, а также полномочий по их использованию. 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. Решение в полном объёме вопросов местного значения невозможно без развития всей системы муниципального управления, прежде всего предусматривающего повышение финансово-экономической самостоятельности территориальных образований, что обуславливает приоритетность управленческих задач по созданию необходимых финансово-экономических условий. Увеличение инновационных производств, проектов государственно-частного партнёрства (далее - ГЧП), малого и среднего бизнеса, производственной, социальной, транспортной, общественной инфраструктуры, невозможно без эффективного использования муниципальной собственности, которая в соответствии ст. 49 ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного

самоуправления в РФ» от 6 октября 2003 г.[1] составляет экономическую основу местного самоуправления [49, 155, 180].

Неотъемлимой частью структуры муниципальной собственности выступает недвижимое имущество, являющееся одним из важнейших элементов, определяющих дееспособность территориальных образований и выступающим в качестве естественно-пространственного базиса всей хозяйственной деятельности, а также материально-вещественной основой функционирования экономики. Играя особую роль в социо-культурной и экономической жизни любого общества, недвижимость представляет не только важнейший экономический ресурс, выполняющий роль того пространственного базиса, на котором осуществляется любая жизнедеятельность, но и является значительной составной частью национальных богатств, всех мировых государств в независимости от уровня интеллектуального и индустриального развития [140].

В соответствии с Гражданским Кодексом РФ муниципальное имущество включает две относительно автономные части: имущество муниципальных предприятий и учреждений, закрепляемое на правах хозяйственного ведения и оперативного управления и имущество муниципальной казны (рис 1.1). Необходимость такого деления определяется требованием установления ответственности муниципалитетов и созданных им юридических лиц по выполнению обязательств.[2]

Применительно к муниципальным образованиям в составе недвижимости можно выделить: земельные участки, жилищный фонд (здания, помещения), нежилой фонд (здания, сооружения, помещения), имущественные комплексы, объекты незавершённого строительства. Объекты муниципальной недвижимости имеют с одной стороны целевое назначение, т.е. направленность на решение ежедневных вопросов

---

[1] См.: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. — № 40. - Ст. 3822.

[2] См.: Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301.

функционирования территориальных образований (например, удовлетворение социально-культурных потребностей населения), с другой - многофункциональность и стратегическую направленность (обеспечение доходных поступлений в местные бюджеты, занятости, развитие институтов социальной защиты населения, улучшение инженерной инфраструктуры, стимулирование развития малого и среднего бизнеса). В определенных видах и сферах деятельности её использование ориентировано на извлечение дохода, в других же коммерческая выгода отсутствует и определяющим является производство общественных благ необходимого объёма и качества.

Рисунок 1.1 - Недвижимость в составе муниципального имущества

Дальнейшее развитие рыночных отношений невозможно без глубоких социально-экономических преобразований во всех сферах муниципальной экономики. Перед субъектами таких изменений возникают разнообразные , сложные проблемы, требующие детально проработанных научно-обоснованных решений. В управленческой сфере они являются наиболее специфичными, так как последствия принятия неправильных решений и цена ошибок имеют разнонаправленный характер и чрезвычайно серьёзные последствия для населения (усиливается социальная напряженность, снижается уровень благосостояния). В условиях рынка и сложившихся

бюджетных и налоговых отношений одним из важнейших направлений деятельности органов местного самоуправления по развитию экономики территориальных образований является повышение результативности действий по увеличению собственной доходной базы. К сожалению, в настоящее время в муниципалитетах накопился ряд проблем, затрудняющих дальнейший экономический рост. Недостаточная эффективность координации деятельности органов местного самоуправления и региональных, федеральных органов исполнительной власти, низкий уровень конкурентоспособности производства, инвестиционной активности, налогового потенциала, ограниченность бюджетных ресурсов, высокий удельный вес межбюджетных трансфертов в собственных доходах местных бюджетов, отсутствие механизмов ответственности и контроля за эффективным использованием полученных межбюджетных трансфертов, криминализация, коррупция - лишь некоторые из политических и экономических причин, создающих практически непреодолимые барьеры при реализации установленных федеральным законодательством общих принципов организации и развития местного самоуправления. Значительную часть этих проблем невозможно устранить полностью, что обуславливает необходимость повышения эффективности использования уже имеющихся ресурсов и свидетельствует о необходимости разработки и применения новых механизмов, стимулирующих рост экономики.[3]

Главным и основным из таких ресурсов является муниципальное имущество, выступающее основой экономики муниципалитетов, а также обеспечивающее устойчивое развитие её социальной направленности. Проблемы функционирования рыночной экономики (нацеленность на получение максимальной прибыли, игнорирование проблем и запросов населения, связанных с социальным развитием) актуальны для всех типов

---

[3] См.: Концепция совершенствования региональной политики в Российской Федерации на период до 2020 года / Институт географии РАН / Москва 2011 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// www.igras.ru
Так же: 147. Р.А. Попов. Региональное управление и территориальное планирование. Учебник. Гриф УМО МО РФ. Издательство: Инфра-М. 2013. - 288 с.

муниципальных образований, что обуславливает необходимость эффективного использования данного ресурса, определяя приоритетность регулирования и совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью [204].

Построение эффективной системы управления муниципальной недвижимостью невозможно без выявления объективной сущности и методологических основ процесса «управления». Управление недвижимостью - частный случай управления, подчиняющийся общим закономерностям управленческой деятельности, но имеющий особенности, обусловленные спецификой недвижимости как объекта управления. Так как недвижимость является одной из разновидностей собственности, для неё применимы общие положения по управлению собственностью. Поскольку собственность выступает одновременно субъект-объективным и субъект-субъективным отношением, проблему управления можно рассматривать как управление субъектами (управление отношениями собственности) или объектами (эффективность их использования).

Управление отношениями собственности включает: разграничение федеральной и субфедеральной, государственной и муниципальной собственности, выявление оптимального соотношения между различными видами и формами собственности, формирование системы ограничений и приоритетов развития тех или иных видов и форм собственности. Учитывая вышесказанное, заметим, что доступ к большей части функций по регулированию и управлению отношениями собственности имеет только государство (отчасти муниципалитеты). Определяя правила взаимоотношений между субъектами собственности, оно законодательно устанавливает рамки развития разных видов и форм собственности, статусы государственных предприятий и их разновидности, системы страхования, оценки, банкротства, регистрации прав, лицензирования, налогообложения и т. д., стимулируя или, напротив, замедляя их развитие. На практике управление объектами осуществляется в трёх формах:

1) прямое (доминирующая) - непосредственно управляющими властными структурами (различные подразделения администраций);

2) косвенное - через сторонние структуры, на договорной основе, (доверительное управление, схемы аутсорсинга и т. п.);

3) параметрическое - посредством нормативно-правового регулирования (установления разрешений и запретов, льгот и ограничений, правил и процедур, связанных с управлением конкретным видом объектов).

Из главы 8 ФЗ № 131 можно сделать вывод о том, что муниципальнитеты в лице органов власти, для осуществления отдельных государственных полномочий и решения вопросов местного значения организуют управление муниципальным имуществом: осуществляя техническое обслуживание, контроль целевого использования, охрану, ведение реестров и т. д. Ст. 51 ФЗ № 131 устанавливает, что территориальные органы власти в соответствии с Конституцией РФ, федеральными законами и местными нормативно-правовыми актами самостоятельно владеют, пользуются и распоряжаются имуществом. Возможность принятия указанных законодательных актов свидетельствует о том, что муниципалитеты определяют содержание права муниципальной собственности и способы его осуществления, создавая своей властью правила поведения по реализации своих правомочий (приватизация, передача объектов в постоянное или временное пользование органам государственной власти РФ (субъекта РФ), юридическим и физическим и лицам, иные сделки).[4]

На данный момент времени не существует единого понятия «управление недвижимостью». В современной литературе эта область освещена фрагментарно, что не позволяет сформировать достаточно полное представление о исследуемом процессе и существующих проблемах, в значительной степени затрудняя разработку рекомендаций

[4] См.: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. - № 40. - Ст. 3822.

по совершенствованию и выявлению путей наиболее эффективного использования объектов недвижимости. Анализ исследований, посвящённых данной проблематике, показывает, что существует множество вариантов разнообразных определений указанного понятия, имеющего определённый состав и содержание на различных уровнях структурной иерархии субъектов рыночных отношений [64, 69, 72, 79, 82, 105, 121, 163, 205, 206].

В зарубежной литературе «управление недвижимостью» рассматривается как взаимоотношения собственника и нанимаемого им управляющего (менеджера), наделяемого соответствующими полномочиями (учёт, уплата налогов, сбор арендной платы, переговоры с арендаторами и т. д.) и действующего в его интересах [105,125]. В России это понятие связано с использованием её в качестве товара, источника дохода и блага, это деятельность в интересах собственника с учётом общественных ценностей, связанная с определённым процессом жизненного цикла объекта недвижимости [72, 82, 132, 207].

В свою очередь термином "управление" в отношении объектов муниципального имущества довольно активно оперирует и законодатель. В ст. 132 Конституция РФ[5] указывается на то, что органы местной власти самостоятельно управляют муниципальной собственностью, в ст. 51 ФЗ №131 говорится об осуществлении ими от имени территориального образования прав владения, пользования и распоряжения, но не упоминается о таком правомочии, как "управление" имуществом (таким образом, термин «управление» заменяет «владение и пользование»)[6].

Отметим, что общим в термине «управление недвижимостью», является его понимание как постоянно изменяющегося с течением времени процесса, характеризующегося невозможностью разового нормативного закрепления созданной определённой управленческой системы,

---

[5] См.: Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // "Собрание законодательства РФ", 26.01.2009, N 4, ст. 445.

[6] См.: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. - № 40. - Ст. 3822.

необходимостью её регулирования и развития, в соответствии с растущими и изменяющимися требованиями.

По мнению автора, управление муниципальной недвижимостью представляет целенаправленное воздействие органов местного самоуправления наделённых полномочиями по принятию решений в области планирования, организации и контроля использования объектов, находящихся в муниципальной собственности в соответствии с целями и задачами функционирования территориального образования как социально-экономической системы.

По нашему мнению, система управления муниципальной недвижимостью есть открытая, своеобразная система, интенсивно взаимодействующая с внешней средой (имеющая обратную связь), обеспечивающая целенаправленное, комплексное, систематическое воздействие органов власти на недвижимостьдля её эффективного использования в соответствии с интересами муниципального образования как единого социально-экономического целого. На муниципальном уровне система управления недвижимостью, являясь инструментом для реализации интересов территориального образования как субъекта власти и как хозяйствующего субъекта, должна находиться в тесной связи с системой управления социально-экономическим развитием образования (как подсистема). В свою очередь, включая свои подсистемы: управленческий механизм, управленческие структуры, организации и обеспечения управленческих процессов - объединённых общими целями, задачами, функциями, культурой, структурой связей и отношений, взаимодействующих с внешней средой.

Субъектный состав, реализующий управление муниципальной недвижимой собственностью (в рамках предоставленных им полномочий) представлен органами местного самоуправления (местные администрации в лице различных департаментов, управлений, комитетов совместно с профильными управлениями и т. д.), осуществляющих право собственности от имени муниципального образования.

Управление муниципальной недвижимостью выступает подсистемой в системе управления муниципальным образованием и подчинено стратегическим целям его развития, поэтому учитывая стратегические интересы муниципалитетов и природу недвижимости как экономического ресурса построение управленческой системы, должно быть направлено на достижение целей, обеспечивающих в совокупности возрастание её ценности. Наиболее общие цели это - достижение максимально возможной бюджетной и социально-экономической эффективности использования объектов, предоставление инвесторам и предпринимателям объектов для использования, определение оптимальной структуры недвижимого имущества (соответствующей интересам муниципалитета), создание благоприятной экологической и социальной среды проживания для местного населения.

Система управления недвижимостью для решения указанных целей должна обеспечить выполнение следующих задач:

1) получение устойчивых поступлений в бюджет доходов от использования недвижимости (увеличение доли доходов в структуре бюджета);

2) создание необходимых и достаточных условий для осуществления социально значимой деятельности, а также условий для деятельности органов власти, организаций и структур, обеспечивающих функционирование муниципальных образований;

3) улучшение материально-технического состояния недвижимого имущества, оптимизация распределения объектов по вариантам функционального использования;

4) осуществление учёта, мониторинга и контроля за использованием муниципального имущества;

5) формирование благоприятных условий для ускоренного развития рыночных отношений в земельно-имущественных сфере, стимулирующих привлечение частных инвестиций, а так же обеспечение системы гарантий для пользователей;

6) минимизация расходов на содержание системы управления недвижимостью.

Способ осуществления управленческой деятельности, т.е. непосредственного влияния на объекты недвижимости для достижения поставленных целей определяется совокупностью согласованных средств и методов целенаправленного воздействия на субъекты управленческих процессов. Определяя цели управления или элементы стратегии поведения в сфере управления недвижимостью, органы власти должны основываться на определенных принципах. Анализ нормативных источников и научной литературы свидетельствует об их значительном разнообразии [63, 94]. Охарактеризуем наиболее общие и основные принципы, которые, по мнению автора, применимы ко всем типам муниципальных образований:

1) принцип эффективности - использование недвижимости должно обеспечивать максимизацию доходов местных бюджетов и комфортную социальную среду, с учётом соблюдения экологических, административных, градостроительных, экономических требований и социальной ответственности;

2) принцип ответственности и непрерывности контроля - принятие управленческо-распорядительных решений органами власти основывается только на оптимальности и экономико-социальном приоритете вариантов использования объектов недвижимости при их непрерывном контроле (достижение целей и задач, показатели их достижения, соблюдение принципов и механизмов управления) вышестоящими региональными и федеральными органами и общественностью.

3) принцип платности пользования - обеспечение условий доступа к объектам для всех категорий пользователей и вариативности её использования на основе максимального сокращения безвозмездных операций с недвижимостью, уменьшения субъектов льгот, применения рыночных ставок арендной платы, конкурсных процедур, участие профессиональных управляющих, оценщиков для увеличения бюджетных доходов.

4) принцип пообъектного управления - акцентирование внимания на конкретном объекте недвижимости (определение цели использования объекта, мониторинг физического состояния, кадастровый учёт, инвентаризация, регистрация прав, оценка) с последующим принятием управленческих решений с учётом индивидуальных (физических, юридических, экономических и т. д.) характеристик объектов и осуществления отчётности и иных механизмов мониторинга и контроля.

5) принцип проектного подхода - формирование планов достижения управленческих целей и задач в соответствии с запланированными результатами (набором инструментов, анализа ресурсов).

6) принцип публичности - широкое информационное взаимодействие с другими структурами разных уровней власти, заинтересованными физическими и юридическими лицами, открытость, доступность информации об объектах и субъектах управления и дискуссионность проводимой управленческой политики.[7]

Построение системы управления в соответствие с данными принципами способствует реализации основной функции органов власти - перераспределению ресурсов муниципального образования. В свою очередь недостаточность финансовых средств и ограниченность налогооблагаемой базы влияет на формирование такой системы, требующей учёта ряда особенностей при её создании. Так, управление муниципальной недвижимостью должно обеспечивать совместное использование ресурсов публичного, частного секторов производства и субъектов хозяйствования разных форм собственности, относящихся к некоммерческому и рыночному секторам для решения комплекса социально-экономических задач (увеличение ресурсной базы, повышение инвестиционной привлекательности территории, развитие малого предпринимательства и

---

[7] См. : Государственная программа Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» утверждена распоряжением Правительства РФ от 16.02.2013г. № 191-р;
Так же: Постановление правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года N 30 «О Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» // "Вестник Администрации Санкт-Петербурга", N 7, 27.07.2001

МЧП, рост объёма и качества благ). На наш взгляд особое внимание требует дифференциация организационно-экономического обеспечения процессов развития и использования недвижимости в территориальных образованиях разных типов (сельское и городское поселение, городской округ, муниципальный район), а также формирование долгосрочных хозяйственных связей между публично-правовыми образованиями, основанных на принципах объединения и совместного использования ресурсов. Основной особенностью же в управлении муниципальной недвижимостью является избирательное применение критериев социальной и экономической эффективности реализуемых программ. Реализация механизмов рыночной экономики требует от органов власти выполнения двойственной задачи: формирования рыночной среды (издание нормативно-правовых актов, льготное налогообложение), и выполнения хозяйственных и социально-экономических функций (при этом выступая на рынке в качестве одного из субъектов). Анализ мирового и отечественного опыта показывает, что только применение комплексного подхода к управлению недвижимостью позволяет существенно повысить социально-экономическую эффективность её использования.

Отсутствие же должного внимания к управлению муниципальной недвижимостью привело к невозможности реализации в полном объёме экономических ресурсов заложенных в недвижимости, что непосредственно отражается на качестве жизни населения. В сложившейся ситуации выявление тенденций и проблем в управлении муниципальной недвижимой собственностью является первостепенной задачей при построении стратегических программ её использования.

1.2 Анализ проблемных аспектов управления муниципальной недвижимостью в современных условиях российской экономики

Отсутствие применения принципов и учёта особенностей управления муниципальной недвижимостью затрудняет не только её эффективное использование, но и определение путей реформирования управленческой

системы. Существующие разногласия по решению накопившихся проблем не уменьшаются с течением времени, прежде всего, из-за многогранности управленческого процесса, объединяющим в себе действия, цели и задачи, стоящие перед различными субъектами (органы федеральной, региональной, муниципальной власти, юридические лица, население), различающихся по институциональной природе, сферам (финансовая, производственная, социальная и т. д.) и параметрам воздействия (территория застройки, доля дохода, налоговые льготы, объем инвестиций и др.). Несоответствие интересов ключевых субъектов порождает противоречия между целями, задачами и методами решения вопросов управления недвижимостью, конкретного публично-правового образования.

Очевидно, что построение системы управления должно реализовываться на основе комплексного подхода. К сожалению, на современном этапе говорить о применении такого целостного концептуального подхода, согласующего разносубъектные интересы, не приходиться. Количество противоречий и проблем, требующих неотложного решения, растёт с каждым годом, а бездействие органов власти (чаще имитация каких-либо действий) лишь усложняет сложившуюся ситуацию. Выделим основные из них, отметив факт открытости системы управления муниципальным имуществом, т. е. постоянного и одновременного влияния на её функционирование внешних факторов (например, федеральное и регионального законодательства).

1. Отсутствие законодательно закреплённых концепций (направлений развития) на различных уровнях власти (федеральном, региональном, муниципальном) по управлению муниципальной недвижимостью и системности в разработке и принятии документов на всех уровнях исполнительной и законодательной власти приводит к противоречивости принимаемых положений и нормативных актов. Например, отсутствует единый закон о кадастровом учёте и государственной регистрации прав на объекты недвижимости. В настоящее время, учётно-регистрационные процедуры регулируются двумя различными законами ФЗ №122 «О

государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»[8] и ФЗ №221 «О государственном кадастре недвижимости»[9], в которых непредусматренны правила синхронизации сведений об объектах и правах в едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним (далее - ЕГРП) и государственном кадастре недвижимости (далее - ГКН), что приводит к их дублированию и многократному увеличению ошибок в данных системах а, следовательно, осложняет учёт муниципального имущества.[10]

2. Применение оперативного, а нестратегического планирования, и устаревших подходов при выборе управленческих решений («поиск задач под имеющиеся в наличии бюджетные средства, а не средств под конкретные задачи»). Формирование эффективной системы управления муниципальным имуществом требует изменений процессов функционирования системы планирования: необходимы долгосрочное финансовое планирование, проработка систем гарантий инвестиций частного сектора, вложенных в объекты недвижимости, мониторинга, контроля и оценки социально-экономической эффективности программ [69, 95, 96, 132, 148, 154, 186, 194, 208].

3. Органы, в рамках предоставленных им полномочий, реализующие управление недвижимостью, стремятся чаще получить непосредственные, распорядительные - «доходные» полномочия (право распоряжения коммерчески выгодными объектами) и передать «затратные» (например, социального назначения), нежели найти наиболее эффективный вариант их использования. Слабая проработанность процедур торгов и аукционов

---

[8] См.: Федеральный закон от 21.07.1997 N 122-ФЗ (ред. от 02.11.2013) "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним" // "Собрание законодательства РФ", 28.07.1997, N 30, Ст. 3594.

[9] См.: Федеральный закон от 24.07.2007 N 221-ФЗ (ред. от 23.07.2013) "О государственном кадастре недвижимости" // "Собрание законодательства РФ", 30.07.2007, N 31, Ст. 4017.

[10] См.: Постановление Правительства РФ от 10.10.2013 N 903 "О федеральной целевой программе "Развитие единой государственной системы регистрации прав и кадастрового учета недвижимости (2014 - 2019 годы)" // "Собрание законодательства РФ", 21.10.2013, N 42, Ст. 5364;

Так же: Официальный сайт Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.rosreestr

оставляет возможность совершения неправомерных и невыгодных сделок. Отметим, огромную роль коррупционных процессов именно в системе управления недвижимостью. Ценность и высокая стоимость объектов, а, следовательно, высокий доход в случае их нецелевого использования (в личных целях) приводит к постоянному росту противозаконных действий в этой области. Опасность сложившейся ситуации усугубляется отсутствием должного контроля со стороны вышестоящих органов, что влияет на попытки совершенствования управленческой системы, делая их бесперспективными, а систему в целом трудноуправляемой. Противоречива и система управляющих органов (как правило, характеризуется наличием несоответствия финансово-материальных ресурсов исполняемым обязанностям). Так в земельно-имущественных отношениях на территории муниципалитета принимают участие: администрация (органы публичной власти), учреждения (юридические лица), их отраслевые структурные подразделения (также юридические лица - учреждения). То есть, один субъект осуществляет часть гражданско-правовых функций, принадлежащих другому (дублирование полномочий), что приводит к лишним затратам по администрированию, финансированию и проблемности эффективного взаимодействия. Запутанность и непрозрачность управленческой системы порождает непреодолимые барьеры на пути привлечения эффективных пользователей (инвесторов, арендаторов) муниципальной недвижимости. Очевидна некорректность конструкции двух- и более звенного состава органов управления, когда в единой соподчиненной и взаимозависимой системе представительный и исполнительно-распорядительный органы как юридические лица имеют внутри себя множество других юридических лиц, осуществляющих общие правомочия [107, 124, 187, 188].

Имея единую казну, муниципалитет предстаёт неразделимым участником сделок и несёт неделимую ответственность по обязательствам. Органы самоуправления являются властными органами самого территориального образования и неотделимы от него, признание же самостоятельными участниками гражданских правоотношений структурных

подразделений ведёт к дроблению муниципального имущества и доходов. В такой ситуации не только затрудняется осуществление учёта и контроля за использованием объектов, но и возникает проблема определения субъектной ответственности по обязательствам муниципалитета и входящих в его структуру юридических лиц.

Управление продолжает строиться по принципу вертикали, сверху - вниз: законодательством жестко определён перечень и содержание необходимых действий, осуществляемых властными структурами, на которые население практически не может влиять. Деятельность органов власти (по факту, территориально и ведомственно разделённых), осуществляющих управление, не учитывает потребности населения, а обратная связь и контроль отсутствуют. Большая часть регулирующих полномочий сосредоточена на федеральном уровне (учитывающем потребности населения в наименьшей степени), что замедляет решение поставленных управленческих задач или приводит к неисполнению населением установленных предписаний и норм (самозахват и нарушение срока освоения земель, рост самовольного строительства). В то же время, наличие неправильно установленных обременений в отношении недвижимости снижает её инвестиционную привлекательность и приводит к сокращению получаемых от её использования доходов, а в ряде случаев вообще препятствует какому-либо хозяйственному использованию. Отмена этих ограничений (например, установление другого вида разрешённого использования) существенно увеличивает стоимость и количество вариантов реализации экономического потенциала объектов, однако, управляющие органы, не наделены правом принятия подобных решений, а согласование проблемных вопросов либо затягивается на продолжительный период времени либо, как правило, заходит в тупик [152, 189, 208, 216].

Тем не менее, позиция некоторых авторов, считающих, что органы власти по определению не могут быть эффективными собственниками (в силу других задач и других отношений с имуществом), по нашему мнению является не совсем верной, о чём свидетельствует положительный опыт

использования недвижимости рядом муниципальных образований (Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Таганрог).[11]

4. Не завершён процесс перераспределения имущества между публично-правовыми образованиями и частными лицами, что осложняет принятие решений о его коммерчески выгодном использовании (например, процесс разграничения госсобственности на землю идёт с 2001 года, но 97% земель по-прежнему находятся в федеральной собственности). В большинстве субъектов РФ и территориальных образований не определены границы юрисдикций: отсутствует законодательно закреплённое административно-территориальное деление, сведения о котором внесены в ГКН, затягиваются работы по градостроительному зонированию, территориальному планированию и установлению зон с особыми условиями использования [4, 6, 10, 80, 82]. На сегодняшний день согласно статистике Минрегиона у 71% муниципальных образований отсутствуют правила землепользования и застройки, являющиеся «информационным базисом» для формирования, учёта объектов недвижимости и развития инвестиционной деятельности.[12]

Учитывая, что Проект ФЗ "Об определении точных границ земельных участков и местоположения зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства и о внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ" предусматривает с января 2018 г. установление запрета на любое распоряжение участками, в отношении которых в ГКН отсутствуют сведения о местоположении границ, дальнейшее затягивание процесса кадастрового учёта объектов муниципальной недвижимости просто недопустимо.[13]

5. Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического

---

[11] См.: Кушнир И. Б. Управление недвижимой собственностью муниципальных образований: модели и механизмы: дис. … канд. экон. наук. / И. Б. Кушнир. Шахты, 2001. – С.87.

[12] См.: Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ № 37 (480) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// www.council.gov.ru

[13] См.: Проект ФЗ "Об определении точных границ земельных участков и местоположения зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства и о внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ" от 29.08. 2013 г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru

развития РФ до 2020 г.[14] создание институциональной среды инновационного развития невозможно без развития земельно-имущественного рынка, который не может эффективно функционировать без единой системы государственного кадастрового учёта недвижимости и государственной регистрации прав на недвижимое имущество. На данном этапе ЕГРП и ГКН функционируют как взаимосвязанные, но самостоятельные базовые информационные ресурсы, характеризующиеся высокой удельной ресурсоёмкостью предоставления услуг в сфере регистрации прав и кадастрового учёта. Значительная доля пробелов и ошибок в базах данных вышеуказанных информационных ресурсов также является одной из главных причин неэффективного налогообложения и оценки объектов недвижимости.[15]

6. Отсутствие единой федеральной информационной системы недвижимости. Отметим, что в 2013 году предусматривалось внедрение на всей территории РФ такой системы (ЕФИСН)[16], но из-за отсутствия единого закона кадастровом учёте и государственной регистрации прав на объекты недвижимости, а также необходимого финансирования, она не была создана.

7. На современном этапе, потребность в реформировании системы имущественного налогообложения очевидна. Действующий механизм имеет множество недостатков, затрудняющих эффективное использование

---

[14] См.: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года / утвержденна распоряжением Правительства Российской Федерации от 17. 11. 2008 г. № 1662-р// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru

[15] См.: Постановление Правительства РФ от 10.10.2013 N 903 "О федеральной целевой программе "Развитие единой государственной системы регистрации прав и кадастрового учета недвижимости (2014 - 2019 годы)" // "Собрание законодательства РФ", 21.10.2013, N 42, Ст. 5364;

[16] согласно приказу Минэкономразвития РФ № 534 от 18.12.2009 г. «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы в сфере государственной регистрации прав на недвижимость и государственного кадастрового учёта недвижимости, плана подготовки проектов нормативных правовых актов, обеспечивающих создание и развитие единой федеральной системы в сфере государственной регистрации прав на недвижимость и государственного кадастрового учета недвижимости и плана реализации мероприятий по созданию единой федеральной системы в сфере государственной регистрации прав на недвижимость и государственного кадастрового учёта недвижимости»

муниципальной недвижимости. Налоговые и арендные ставки за использование объектов экономически не обоснованы (как правило, в разы ниже настоящей рыночной стоимости), их привязанность к нормативной стоимости объектов, определяющуюся федеральными и муниципальными органами власти, не учитывает особенностей сложившейся экономической ситуации в территориальных образованиях. Разделение налогов по разным видам имущества значительно увеличивает стоимость их администрирования, а большое количество установленных федеральным законодательством льгот, не обеспечиваются бюджетными средствами.

Действующие нормы права, устанавливающие порядок образования доходов, предусматривают наличие полной, актуальной, достоверной и непротиворечивой информации, требующийся для налогового администрирования, но такие условия не обеспечены в настоящее время. Отсутствие информации об объектах и их правообладателях на территории муниципального образования препятствует мобилизации поступлений доходов в местные бюджеты. В предшествующий период создание и накопление данных по линии различных структур и ведомств федерального и регионального уровней осуществлялось без их интеграции в целях оценки, мониторинга полноты, актуальности, достоверности и противоречивости, оценки состояния (поиск ошибок) и реализации обратных связей в системе управления муниципальной недвижимостью.

8. Отсутствие единой системы оценки объектов недвижимости (обеспечивающей соответствие результатов оценки рыночным ценам), приводящее к постоянному занижению её стоимости, а, следовательно, и к сокращению поступлений в бюджет от её использования. Это затрудняет анализ, стратегическое планирование, прогнозирование тенденций и ожидаемых поступлений в местные бюджеты, делая практически невозможным контроль за реальными денежными потоками в сфере недвижимости [85, 92, 106, 171, 198].

9. Отсутствие системы мониторинга в сфере земельно-имущественных отношений, позволяющей обеспечить всех участников рынка сведениями о

структуре и динамике изменений характеристик, показывающих как тенденции отдельных показателей, так и общие тенденции рынка недвижимости, используемых при обосновании управленческих и инвестиционных решений [57, 139].

10. Несовершенство или отсутствие систем учёта и реестров муниципального имущества (отсутствует полная и достоверная информация о масштабах, структуре, состоянии и использовании объектов) [22].

11. Фактически не работает система контроля в сфере земельно-имущественных отношений, а действующий порядок муниципального земельного контроля пока остаётся лишь на уровне «рекомендаций и пожеланий» без реальной ресурсообеспеченности его практической реализации в отношении большинства земель (например, практически, повсеместное не соблюдение правил застройки и землепользования) [75, 193]. Слабость органов власти, неспособных обеспечить соблюдение установленных правил, приводит к ещё большему числу нарушений (самовольное изменение границ, нарушение природоохранных и экологических требований, уничтожение межевых знаков, и т. п.).[17]

12. Недостаточная автоматизация процессов учёта и мониторинга объектов недвижимости на базе единых методологических и программно-технических принципов с использованием геоинформационных технологий, а также недостаточное внедрение информационных технологий в практику управления и предоставления муниципальных услуг (открытость данных реестров недвижимости, электронный документооборот, межведомственное информационное взаимодействие). Внедрение в практику управления муниципальных геоинформационных систем (далее - МГИС) сопряжено с установкой сложного комплекса программного обеспечения и информационных компонентов, ведущего к дополнительным затратам на

---

[17] См.: Завьялов А. А. Формирование системы управления недвижимым имуществом в Российской Федерации (вопросы теории и практики): дис. докт. экон. наук. / А. А. Завьялов. Москва, 2009. – С.47-55.
Так же: Официальный сайт Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.rosreestr

закупку программ, подготовку данных, ввод их в систему и, что самое главное, поддержание их в актуальном состоянии. Это под силу только крупным муниципальным образованиям и, как правило, в большинстве муниципалитетов отсутствуют силы и средства для решения такой задачи. Между тем, на современном этапе построение эффективной системы управления муниципальной недвижимостью без использования комплексных технологий ведения информационных ресурсов с их геопространственной привязкой невозможно.

13. Неразвитость механизмов эффективного взаимодействия муниципалитетов и частного бизнеса в форме государственно (муниципально)-частного партнёрства. ГЧП - институт, предусматривающий многообразие форм и способов реализации, основанный на совокупности неформальных и формальных правил, направленных на организацию эффективной совместной деятельности государства, территориальных органов управления и бизнес структур в целях удовлетворения общественных интересов, в рамках которой равноправно учитываются и удовлетворяются социально-экономические интересы сторон (в наиболее широком смысле - любые юридические или контрактные отношения между частными и государственными структурами). К основным из них эксперты относят: арендные отношения (долгосрочную аренду, аренду с обязательствами, финансовую аренду (лизинг), договоры на управление), концессионные соглашения, государственные (муниципальные) контракты (административные договоры на выполнение работ или оказание услуг по государственному заказу), совместные предприятия и инфраструктурные фонды прямых инвестиций [26, 27, 46, 89, 97, 150, 151, 211]. Положение об отнесении арендных отношений к формам ГЧП весьма противоречиво (скорее применимо при широкой трактовке ГЧП или аренде муниципального имущества с внесением неотделимых улучшений (модернизация / реконструкция)), в регионах на данный момент сложилась ситуация, когда в большинстве случаев органы власти учитывают в качестве проектов ГЧП, не являющиеся таковыми по своим признакам (квази-ГЧП-проекты). Сейчас

интерес к МЧП со стороны муниципалитетов не находит значимого практического воплощения и имеет скорее декларативный характер, так как примеров успешной реализации проектов МЧП явно недостаточно. У органов власти пока нет широкой практики реализации таких программ на муниципальном уровне, их сопровождения и своевременной корректировки принятых решений. [18]

14. Недостаточный уровень квалификации и подготовки специалистов, реализующих управление муниципальной недвижимостью (отсутствие необходимого образования, опыта, неготовность к построению партнёрских отношений с бизнес-структурами, навыков реализации проектов, распространённость бюрократического мышления и коррупции, в рамках которого управленцы стараются максимизировать полномочия и минимизировать личную ответственность). Критичным является количество ошибок, неверных решений тщательно скрываемых, в ожидание того, что они проявятся лишь со временем, и ответственность за них удастся переложить на других, негативных последствий, ведущих в результате к их накоплению и усугублению ситуации.

15. Ограниченный инструментарий управления, неучитывающий современных экономических тенденций (развитие предпринимательства, муниципально-частного партнёрства, рынков земли и недвижимости) существенно сужающий выбор форм и методов управления, позволяющих выстраивать управленческую политику в соответствие с требованиями рынка (неоправданная длительность, низкая технологичность, сложность и недостаточный уровень прозрачности управленческих процедур). К сожалению, на современном этапе одним из основных способов управления муниципальной недвижимостью является приватизация. Реализация

---

[18] См.: Аналитический отчёт по результатам исследования «Развитие государственно-частного партнерства в регионах ЦФО: инвестиции и инфраструктура» / «Центр развития государственно-частного партнерства» - М.: 2010.- С-124. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pppcenter.ru;
Так же: Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в России / «Центр развития государственно-частного партнерства» - М.: 2014.-57с.

отдельных, менее привлекательных объектов с целью снижения затрат, связанных с их содержанием, а также объектов муниципальных предприятий, неиспользуемых в хозяйственной деятельности повышает единовременные бюджетные доходы, но одновременно существенно сокращает количество объектов, находящихся в муниципальной собственности, что влияет на величину доходов от использования недвижимости в долгосрочном периоде [25, 165, 163, 178].

Отсутствие регулирования институтов безвозмездного пользования, доверительного управления, ипотеки, аренды, сервитутов и т. д., а также системы делегирования управленческих функций специализированным управляющим организациям (коммерческим и некоммерческим), способных снизить количество объектов, находящихся в сфере прямого управления органами власти. Как правило, отсутствуют чёткие критерии принятия тех или иных управленческих решений, система оценки эффективности таких решений и системы управления недвижимостью в целом [129, 133].

Перечень обозначенных проблем не является исчерпывающим и требует более детального рассмотрения применительно к конкретным муниципальным образованиям, их объектному и субъектному составу функционирующих управленческих систем.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что управление муниципальной недвижимостью должно учитывать интересы территориальных образований и населения во всем их многообразии, а органы власти, решая многофункциональную, многофакторную задачу должны пользоваться всеми имеющимися инструментами, для эффективного использования объектов, создания условий устойчивого экономического развития и удовлетворения потребностей общества конкретного публично-правового образования. Наличие ряда проблем, обуславливает необходимость поиска новых подходов к управлению муниципальной недвижимой собственностью, стратегическую цель которого, можно определить как повышение социально-экономической эффективности её использования.

1.3 Маркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью: возможности использования

Уровень социально-экономического развития муниципальных образований в значительной степени зависит от уровня компетентности органов власти, заключающегося в способности осуществления активной, последовательной, ответственной управленческой деятельности. Эффективность и качество такой деятельности во многом предопределяют применяемые управленческие методы (метод управления - совокупность средств, приёмов, способов целенаправленного воздействия на управленческие структуры и подразделения с целью достижения поставленных задач).

Устойчивой тенденцией развития муниципальных образований на современном этапе является ускорение динамики смены социально-экономической ситуации, связанной с институализацией рыночных отношений. Аналогично изменениям в деятельности любых коммерческих структур (развитие технологий производства, внедрение инноваций, появление новых товаров и услуг), в работе органов власти меняются обстоятельства их функционирования - цели, задачи, функции деятельности, приоритеты развития, финансовая и правовая среда, принципы взаимодействия разных уровней государственной власти, общество в целом. Особенно отчётливо происходящие процессы видны на примере муниципальных образований, где изменяющиеся факторы внутренней и внешней среды меняют сами условия социально-экономического развития. Процессы приватизации и разгосударствления разрушают монополию муниципальных служб на предоставление услуг населению и бизнесу (например, эксплуатация жилья, уборка мусора, строительство дорог, услуги связи и т. д.). Управленческие методы, являясь важнейшим элементом в механизме использования объективных рыночных законов, должны соответствовать происходящим изменениям, своевременно реагируя на них.

Деятельность органов власти становится всё больше связанной с частными структурами, вследствие чего появляется необходимость в смене

базовой муниципальной модели управления, неотвечающей новым условиям социально-экономического развития. Решение новых задач требует перехода от традиционной административной управленческой модели к модели ориентированной на достижение результата. Традиционная управленческая система постепенно замещается новой, в которой присутствует ряд элементов рыночных механизмов, а население и коммерческие структуры всё в большей мере рассматриваются как потребители услуг и клиенты, в связи, с чем деятельность органов власти рассматривается с позиции удовлетворения конкретных запросов и потребностей. Залогом успешной работы учреждений и организаций становится реализация дополнительных функций, развивающих новые виды обслуживания, увеличивающих результат. В таких условиях требуются специалисты нового типа, сочетающие административные и предпринимательские навыки.

Применение новых управленческих методов становится все более актуальным по мере увеличения темпов развития. Попытки значительной части управленческого аппарата решать принципиально новые социально-экономические задачи без применения современных подходов приводят к дальнейшему осложнению ситуации и недопустимы. Скорейшее решение ряда проблем во многом зависит от правильности и целенаправленности использования в системе управления элементов маркетинга - одного из наиболее эффективных инструментов рыночной деятельности. О целесообразности и перспективности применения методов маркетинга в муниципальном управлении также свидетельствует накопленный положительный опыт использования концепции маркетинга в сфере государственного и муниципального управления (хотя чаще всего он ограничивается продвижением услуг, а также привлечением населения к организации общественного самоуправления).

В настоящее время зачастую органы власти (как в прочем деловые круги и общество) неправильно воспринимают маркетинг, считая, что он сводится лишь к поддержке производства и сбыта продукции, или вообще отождествляя его с продажами. Экономическая наука не имеет единого

общепризнанного определения маркетинга (в табл. 1.1, представлены некоторые из них), многие из существующих слишком сужают или наоборот расширяют сферу его реализации, не раскрывая полного содержания.

Таблица 1.1 - Некоторые определения маркетинга [48, 58, 98, 114, 210, 213]

Маркетинг	комплекс профессиональных методов управления уровнем, планированием и характером спроса
	концепция современного бизнеса, способ мышления, исходящий из того, что любая производственно-рыночная деятельность фирмы начинается со спроса и заканчивается им, вновь и вновь повторяя этот цикл
	деловая активность, посредством которой поток товаров и услуг направляется от производителя к потребителю
	функция администрации фирмы, состоящая в организации и управлении деловой активности, связанной с выявлением и превращением покупательной способности потребителя в реальный спрос на определённый товар
	современная коммерческая деятельность, основанная на знании рынка, осуществляемая по схемам предварительных оценок, динамично ориентированная на амбициозные цели, рассчитанная путём комбинирования выбранных и скоординированных средств и строго контролируемая
	рыночная философия, стратегия и тактика мышления и действия субъектов рыночных отношений
	вид человеческой деятельности по удовлетворению спроса на материальные и нематериальные, социальные ценности посредством взаимовыгодного обмена
	процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций
	новая деловая (предпринимательская) философия, система новых взглядов на современное общество и общественное производство, в основу, которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом

Маркетинг представляет многоплановое явление и может выступать: философией рынка, системой мониторинга и анализа рыночной ситуации, системой стратегического планирования, тактикой мышления и действия субъектов рыночных отношений (производителей, поставщиков, посредников в коммерческой деятельности, потребителей, предпринимателей, организаций и предприятий, органов власти). Это и научно-прикладная дисциплина, вид профессиональной деятельности, образ мышления, система управления, стиль поведения, подход к решению

проблем, комплекс конкретных принципов и функций и т. д.[19]

В современных условиях развития российской экономики и усиливающейся конкуренции маркетинг выходит далеко за рамки обслуживания только рыночных отношений и находит всё более 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, имеющихся в распоряжении муниципальных образований, так и отсутствием единого методологического подхода при решении управленческих задач с помощью стратегического и операционного маркетинга.

Обеспечение сбалансированного социально-экономического развития, способствующего устойчивому росту благосостояния и качества жизни населения, невозможно без организации непрерывного взаимодействия органов власти как между собой, так и с субъектами внешней среды.[20] Не обеспеченность маркетинговыми инструментами процессов такого взаимодействия свидетельствует о случайном, спорадическом характере применения принципов и методов маркетинга в системе муниципального самоуправления, что приводит к неэффективности решения проблем. Если в бизнесе маркетинг выступает инструментом получения прибыли, то в муниципальном управлении маркетинг имеет более сложную двойственную природу, состоящую из двух базовых компонентов: комфортной среды проживания (пространственная, экологическая, психологическая, и т. д.) и благоприятных условий для хозяйственной деятельности. Эти компоненты определяют уровень жизни населения, и независимо от того, какая управленческая стратегия выбрана, конечной целью применения маркетинга, прежде всего, является повышение благосостояния местных жителей (т. е.

---

[19] См.: Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2005. - С. 14.

[20] См.: Федеральный закон от 6.10.2003 г. № 131 - ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // "Собрание законодательства РФ". - 2003. - № 40. - Ст. 3822.

обеспечение не только трудовой занятости и высоких доходов, но и предоставление возможности творческой реализации и т. д.).[21]

На наш взгляд, в муниципальном управлении маркетинг имеет определённую специфику, характеризующуюся следующими основными чертами:

1) целью деятельности выступает достижение соответствия нужд и ожиданий населения (характер отношений не вполне рыночный, значительная часть «товаров» относится к общественным благам - идеи, услуги, приоритеты и т.п.);

2) лимитированность средств и ресурсных возможностей (ограниченный объём бюджета);

3) значительный масштаб сферы маркетинговой деятельности (проходит в относительно стабильных условиях и рассчитан на длительные периоды);

4) реализация маркетинговых мероприятий осуществляется в условиях более высокого контроля и открытости со стороны общества, чем в коммерческой сфере (в связи, с чем увеличивается роль коммуникационных инструментов маркетинга, в частности, PR-технологий);

5) высокая зависимость от политической конъюнктуры;

6) оценка эффективности деятельности проводится с учётом не только экономических показателей (социальный эффект, в т. ч. внешний).

Часто в качестве основных целей маркетинга в муниципальном управлении называют повышение престижа территории, привлечение инвесторов, туристов, новых жителей, то есть продвижение интересов через планомерное конструирование хорошей репутации территориального образования и его рекламу среди целевых аудиторий, таким образом, сужая границы возможного применения инструментов маркетинга. В свою очередь использование концепции маркетинга в управлении позволяет наиболее эффективно:

---

[21] См.: Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. - М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. - С. 22.

1) идентифицировать, учитывать и реализовать разносубъектные интересы;

2) формировать стратегию развития муниципального образования;

3) распределять имеющиеся ресурсы;

4) обеспечивать адекватное взаимодействие муниципалитета с внешней средой;

5) формировать благоприятный инвестиционный климат и имидж;

6) повышать уровень жизни населения и конкурентоспособность муниципалитета.[22]

На современном этапе реализация маркетинговой деятельности осуществляется путём проведения сложной работы большого количества высококвалифицированных специалистов, поэтому выделение ключевых стадий, чёткое определение используемых методов и приёмов, состава решаемых задач и возможных результатов является наиболее важным аспектом при внедрении элементов маркетинга в практику муниципального управления. Иными словами использование принципов маркетинга требует технологизации, т.е. повышения организованности и ясности проводимых работ с чётким определением основных этапов их осуществления.

На наш взгляд, ключевым аспектом определения любой технологии является её понимания как способа оптимизировать процесс управления (снизить управленческие затраты, одновременно повысив эффективность управленческого воздействия), организовав деятельность на основе её расчленения на операции с непрерывной координацией и синхронизацией процесса выбора оптимальных средств, приёмов и методов их выполнения, а также исключения из него всех видов деятельности, неявляющихся необходимыми для получения результата.

Заметим, что употребляемый в научной литературе термин «маркетинговые технологии», нигде не определяется (автору не удалось

---

[22] См.: Овсянников А. А. Развитие современных методов управления маркетинговой деятельностью в системе территориального общественного самоуправления // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Орёл - 2014 - 24с.

найти развёрнутого понятия этой категории в основных фундаментальных исследованиях по маркетингу), используясь как синоним понятий «маркетинговая деятельность», «маркетинговые инструменты», «маркетинговая работа», «форма структуризации маркетингового знания», «информационные технологии и инструментарий CRM» [51, 61, 108].

Можно согласиться с авторами рецензии на труд Ландреви, Ж., Леви Ж., Линдона, Д. Меркатора «Теория и практика маркетинга в 2-х томах» в которой отмечается, актуальность «маркетинговых технологии», особенно с точки зрения их включённости в управленческий процесс ("встроенности" маркетинговой информации в управленческие решения), где технологичный подход к рассмотрению сложных понятий с одной стороны - способ понимания сложных вопросов, с другой - вариант практической реализации.[23] В приведённом мнении понятие «маркетинговые технологии» используется как общеупотребительное обозначение некой совокупности общепринятых маркетинговых инструментов, хотя само понятие остаётся без чёткого определения.

Иногда авторами используется понятие «технологии маркетинговых исследований» (работа «Маркетинг: организация, технология» И.Н. Герчиковой [77]), или термин «технологии маркетинга» применяемые для раскрытия состава специализированной маркетинговой деятельности. Например, в десятой главе «Маркетинговые технологии продвижения города» в исследовании «Общий и специальный менеджмент» А.П. Панкрухина и А.JI. Гапоненко, рассмотрены вопросы продвижения города, цели этой деятельности, взаимодействие с внешней средой, формирование имиджа территории, организационная структура коммуникационных подразделений, отношения с общественностью.[24] Однако характеристика собственно технологических составляющих маркетинга отсутствует, авторы ограничиваются приведением комплекса маркетинговых инструментов и

---

[23] См.: Ландреви, Ж., Леви Ж., Линдон, Д. Меркатор. Теория и практика маркетинга в 2-х томах [Текст] /Ж.Ландреви, Ж. Линдон// - М.: МЦФЭР, 2007. - С. 5.

[24] См.: Общий и специальный менеджмент / Общ. ред. А.JI. Гапоненко, А.П. Панкрухин //[Текст] - М.: Изд-во РАГС, 2002.-С. 495-510.

плана мероприятий по организации их использования.

Говоря о «маркетинговых технологиях» ещё раз подчеркнём их содержательное отличие от ряда сходных терминов («метод», «приём», «техника», «совокупность способов», и т.д.), отметив, что в настоящее время не выработано чётких формальных критериев их разделения [67, 90, 169, 214]. Учитывая вышесказанное, отметим, что в последнее время словосочетание «маркетинговые технологии» употребляется достаточно часто, но содержание, вкладываемое в него специалистами, подчас значительно различается. На наш взгляд, отсутствие чёткого определения понятия «маркетинговые технологии», а также необходимость уточнения и структуризации состава маркетинговой деятельности для расширения области использования маркетинга предопределяют необходимость теоретико-методологической разработки соответствующего определения как полноценной категории маркетинга.

Определяющим моментом при формулировании полного определения понятия «маркетинговые технологии» является то, что оно должно иметь операционно-деятельностный, содержательный, и оценочно-результативный компоненты, в связи с чем, можно предложить следующие формулировки данного определения:

1) детально проработанная модель маркетинговой деятельности по планированию, организации и реализации совокупности мероприятий, обеспечивающих решение определённых задач (здесь акцентируется внимание на формальной составляющей технологий);

2) системный набор методов, приёмов, способов рыночных воздействий, применяемых с учётом имеющихся ресурсов для реализации установленных целей путём специальной организации маркетинговых процессов (выделяется организационная составляющая технологий);

3) совокупность маркетинговых решений и приёмов, направленных на повышение результативности продвижения на рынки определённого товара на основе актуализации всего ресурсного потенциала органицации (с позиции деятельности коммерческих структур);

4) системный метод создания, реализации и контроля маркетингового процесса на основе описания (фиксации) его планируемых результатов (с научно-исследовательской точки зрения);

5) специальная область знания о процедурах и способах оптимизации маркетингового процесса в условиях постоянно изменяющихся социально-экономических процессов или метод управления маркетинговым процессом, обеспечивающий систему их стандартизации и воспроизводства установленных параметров - объёмы, качества, свойства, целостность деятельности и т.п. (с теоретико-методических и управленческих позиций).

С позиций автора под маркетинговыми технологиями в области управления недвижимостью следует понимать обоснованный алгоритмизированный процесс, включающий совокупность, стадий, приёмов, операций и действий, необходимых для реализации маркетинговых решений с целью повышения эффективности использования недвижимого имущества.

С этой точки зрения важно установить основные характеристики маркетинговых технологий:

1) являются описанием маркетингового процесса, который направлен на неизбежное получение запланированного результата;

2) систематический подход к планированию, применению и оценке всего маркетингового процесса на основе синергии технических и человеческих ресурсов для получения более эффективных форм маркетинговой деятельности;

3) алгоритмизация деятельности специалистов на основе проектирования различных вариантов развития ситуации;

4) являются научно обоснованным, комплексно-интегративным процессом, объединяющим людей, идеи, способы и средства организации деятельности для анализа проблем, подготовки и реализации планов, а также оценки результатов.

Предмет маркетинговых технологий - конкретные взаимодействия субъектов маркетинга с их окружением, организованные на основе структурирования, алгоритмизации, систематизации, стандартизации,

программирования приёмов и способов взаимодействия, а также использования информационно-аналитических средств. При разработке современных технологий в маркетинге необходимо учитывать следующие принципы:

1) технологической целостности, представляющей систему маркетинговой деятельности;

2) адаптации маркетинговой деятельности к изменяющейся внутренней и внешней среде и воспроизводимости в конкретных рыночных условиях для достижения заранее установленных целей;

3) необходимого и достаточного количества маркетинговой информации;

4) нелинейности маркетинговых структур.

Рассматривая маркетинговые технологии как совокупность взаимосвязанных процессов, средств и методов, необходимых для целенаправленного воздействия на рыночную среду (как реализуемый на практике проект маркетинговой системы), особенно важно выделить то, что все используемые приёмы должны быть воспроизводимыми, так как именно эта характеристика обеспечивает массовость применения, отличая при организации маркетинговой деятельности технологический подход от других методов [196]. Применяемые на практике маркетинговые технологии условно по массовости можно разделить на три группы:

1) разработанные на основе опыта и рыночных закономерностей - их применение позволяет увеличить эффективность основных составных элементов маркетинговой системы;

2) разработанные на базе закономерностей развития отдельных рыночных сегментов - в отдельных секторах экономики могут играть главную роль в планировании и реализации маркетинговой деятельности;

3) разработанные на основе опыта для решения отдельных ситуаций - их применение позволяет анализировать предельно возможное количество элементов конкретной рыночной среды.

Также среди маркетинговых технологий можно выделить: общие -

технологии конструирования всего маркетингового процесса и его реализации, частные - технологии решения отдельных задач, контроля и оценки, локальные - проведение отдельных мероприятия, обработка определённых групп данных и т.д..

Подводя итоги анализа основного содержания и сущности маркетинговых технологий уточним результирующую составляющую, которая может быть фактической (уже достигнутый результат), ожидаемой (предполагается получить по окончании процесса - цель) и вероятной (возможный результат по истечении процесса). Кроме результатов необходимо отметить и последствия применения технологий маркетинга - их косвенный эффект, имеющий значение для смежных процессов и других результатов. Для достижения результата необходимо наличие управляемости - характеристики, выражающейся в возможности направленного воздействия на маркетинговые процессы в целом, определяемой соотношением неуправляемых и управляемых переменных. С этой точки зрения отдельные маркетинговые процессы можно характеризовать как: неуправляемые, управляемые и регулируемые или частично управляемые.

Система разработки маркетинговых технологий представляет совокупность теории, методики и ряда процедур, представляющих совокупность конкретных операций, необходимых для обеспечения реализации процессов. Например, такими технологическими процессами являются, мониторинг рыночного окружения, маркетинговые исследования, продвижение товаров, рекламные компании, внутренние организационно-управленческие процессы маркетинга и т.д. Иными словами каждую маркетинговую задачу можно решить с помощью адекватной технологии. Все маркетинговые процессы имеют специфические технологические особенности в организации и управлении, но они обладают общей технологической основой в виде технологических схем и их составных элементов. Таким образом, технологический подход к осуществлению деятельности в маркетинге базируется на расчленении их образующих процессов на систему последовательных взаимосвязанных операций и

этапов, более или менее однозначно реализующихся и имеющих целью повышение эффективности маркетинга. Задача технологизации - освобождение процессов деятельности от ненужных операций, усиление их целенаправленности.

Технология любого процесса, как правило, характеризуется тремя признаками: расчленением процесса, координацией и этапностью, однозначностью действий. Расчленение процесса на этапы представляет собой установление организационно-управленческих, квалификационных, технических требований к субъекту, работающему по данной технологии. Для объекта управления каждая операция должна обеспечивать приближение к поставленной цели, обеспечивая переход к следующей операции (последняя операция этапа должна выступать введением к начальной операции следующего этапа). При чём соответствие точности описания процесса его логике увеличивает вероятность достижения наивысшего эффекта деятельности занятых в нём специалистов.

На наш взгляд переход одной операции в другую является ступенью развития процесса, характеризуемой определённым изменением качества и свойств объекта воздействия. На каждой конкретной стадии маркетинговый процесс можно рассматривать в виде иерархии, где составные элементы характеризуются присущими только им (индивидуальными) закономерностями (см. рис.1.2). Операции, из которых образуется процесс маркетинга, неоднородны и различны по продолжительности (некоторые из них, объединяясь, создают этапы процесса, каждый из которых имеет свои задачи). Отдельные операции, и этапы маркетингового процесса тесно взаимосвязаны (например, реализации маркетинговых мероприятий, предшествует их подготовка и т.д.).

Детализация схемы процесса маркетинга показывает наличие в любом процессе этапов, присущих решению как специфических маркетинговых задач (например, этапы продвижения и т. д.), так и совместных этапов (организационно-управленческие действия, маркетинговые исследования, проведение коммуникативных мероприятий) тем самым подтверждая его

многоэтапность и многооперационность, характеризующуюся эксплуатационно-технологической и экономической разнородностью операций.

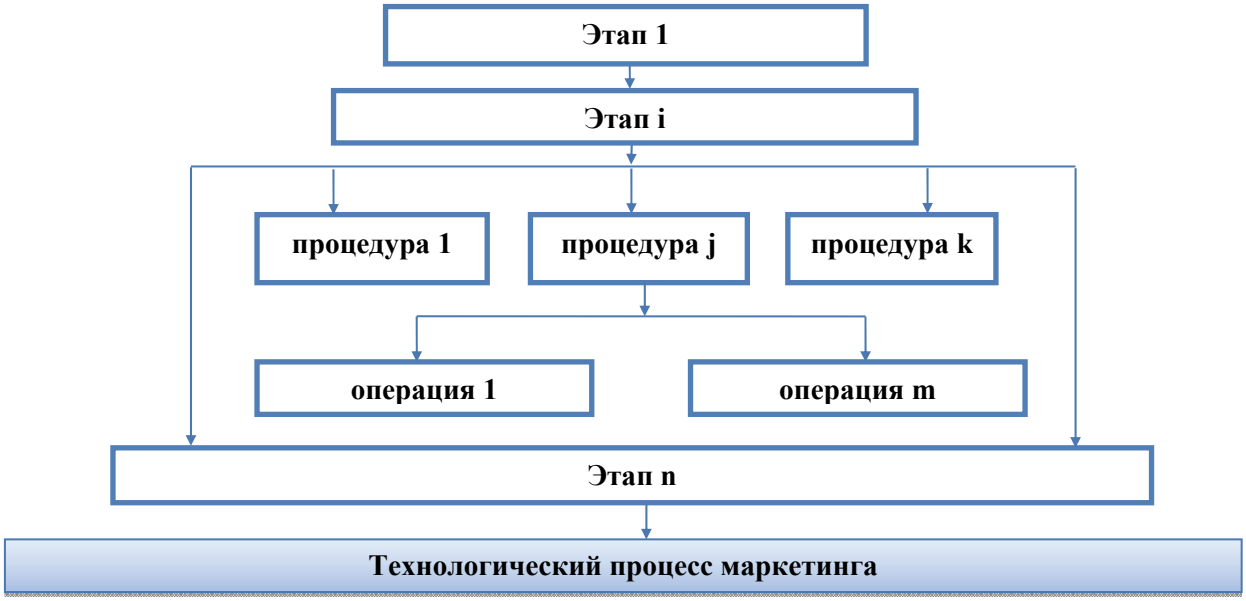

Рисунок 1.2 - Схема иерархического строения технологического процесса маркетинга[25]

Рассматривая маркетинговые технологические процессы в управлении муниципальной недвижимостью необходимо отметить цикличность маркетинговой деятельности (например, маркетинговые исследования, как один из наиболее распространённых цикличных процессов, проводимый в начале и по завершению всех процессов маркетинга (контроль результативности). Ритмичность циклов определяется их частотой и связана со средней продолжительностью одного цикла, характеризующегося высокой динамичностью, непрерывным изменением состояния и сменой состава элементов. Циклы колеблются во времени и всегда конечны. Повторяющиеся циклы маркетингового процесса слагаются из многих взаимосвязанных и одинаково направленных отдельных этапов, конечная цель которых - обеспечить функционирование как маркетинговой подсистемы, так и системы управления недвижимостью в целом. Комплекс циклов создает единые технологии маркетинга, функционирование которых возможно только при наличии достаточного ресурсного обеспечения (подробнее его

[25] Разработан автором по результатам исследования

состав и структура будет рассмотрена в п. 2.2).

Отметим, что определяемая на начальном этапе работ по внедрению в практику управления недвижимостью элементов маркетинга ресурсная база должна, быть адаптивно-мобильной, т.е. учитывать изменения окружающей среды (рост динамизма рыночных процессов и конкуренции, обилие и частота изменений законодательства в сфере земельно-имущественных отношений и т. д.). В подобных условиях сформированная система обеспечения подсистемы маркетинга может достаточно быстро оказаться неадекватной текущей ситуации, поэтому используемые маркетинговые технологии должны по необходимости обновляться и по возможности гибко применяться с учётом изменений внешней среды.

Необходимость обязательного обновления маркетинговых технологий требует уточнения наиболее основных аспектов анализа процессов их разработки и внедрения. Выделение этих этапов как всецело самостоятельного направления деятельности обуславливается тем, что формулировка и основные методики решения задач при построении технологий маркетинга значительно отличаются от других организационных или маркетинговых действий. Предметом разработки при технологизации маркетинга выступают: формализация процедур, типизация процессов и создание структур маркетинга, определение методов, моделей и алгоритмов решения маркетинговых задач, установление способов формирования баз данных и создание единой системы информационного обеспечения маркетинга.

Как правило, маркетинговый подход - это особый механизм развития, предполагающий наличие плана и контроля, а также профессионального опыта, практико-методических знаний (правила, запреты, принципы действия, описания приёмов и способов маркетинга и т.д.), программ обучения. Заметим, что для применения понятия «технологизация» необходимо выполнение ряда условий: определенная степень сложности объекта технологизации, определённость всех элементов структуры, исключительных особенностей их строения и закономерностей нормального

функционирования, формализация процессов (явлений, состояний, отношений и др.) и представленность системой процедур (операций), каждая из которых должна иметь систему конкретных нормативов.[26]

Маркетинговая сфера полностью соответствует вышеуказанным условиям, следовательно, процессы маркетинговой деятельности (также как система инструментальных технических средств) могут быть технологизированы, а объектами могут выступать различные направления управленческой деятельности, для которых возможна реализация ключевых приёмов технологизации:

1) разграничение и разделение видов маркетинговой деятельности;
2) координация, оперативность, поэтапность действий;
3) расчленение маркетинговых процессов на взаимосвязанные этапы, фазы;
4) однозначность выполнения процедур и операций;
5) возможность многократного применения выработанных стандартных алгоритмов для решения типовых задач.[27]

В отношениях управления недвижимостью сущность маркетинга имеет двойственный характер - это не только одно из важнейших направлений совершенствования процесса управления, но и совокупность сложных социально-экономических процессов, важной целью которых становится наиболее полное обеспечение удовлетворения потребностей как возможных покупателей, арендаторов или инвесторов, так и местного населения. В практике управления маркетинг не является просто набором однородных инструментов, обеспечивая продуктивность лишь при условии комплексности и системности реализации, а также позволяя достичь согласования интересов, принципов, целей федерального, регионального, муниципального характера разрешая противоречия между скоростью изменения общества и удовлетворением потребностей населения в товарах и

---

[26] См.: Алехина Е.С. Развитие маркетинговых технологий в сфере услуг региона // дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Шахты - 2010 - С. 14-15.
[27] См.: Там же - С. 17.

услугах, предлагая более широкие возможности, чем другие подходы к развитию управленческой муниципальной системы [99, 100].

Цели экономической политики определяют направление развития воспроизводственных процессов муниципальных образований, а маркетинг может выступать в качестве способа её реализации, обуславливая применение в сфере управления муниципальной недвижимостью следующих концептуальных положений:

1) учёт потребностей населения, хозяйствующих субъектов, интересов государства и внешних потребителей;

2) анализ состояния текущей рыночной конъюнктуры, муниципальных рынков (труда, услуг, товаров, земельного, финансового, промышленного, архитектурно-градостроительного, информационного и др.), перспектив развития;

3) разработка концепций, стратегий, программ, тактических и оперативных планов;

4) определение и конструктивное использование возможностей для наращивания конкурентных преимуществ;

5) формирование ценовой политики в земельно-имущественной сфере, а также в инвестиционно-строительной сфере;

6) адаптация муниципальной экономики к факторам внешней среды;

7) формирование благоприятного инвестиционного климата и привлекательного имиджа и. т. д..

На современном этапе муниципальный менеджмент неотделим от маркетинга: интенсивное развитие малого и среднего предпринимательства, муниципально-частного партнёрства, международного, межрегионального и межмуниципального сотрудничества, повышение инвестиционной активности на рынке недвижимости является неотъемлемым условием улучшения социально-экономического климата территориальных образований и предъявляет новые требования к деятельности органов власти по управлению недвижимостью. Применение маркетинга обеспечивает высокую степень цивилизованности рыночных отношений, развитие

партнёрских отношений властных структур и предпринимателей, способствует привлечению инвесторов и развитию конкурентных преимуществ территории. В свою очередь использование муниципальной недвижимости в качестве инвестиционного ресурса стимулирует привлечение инвестиций в экономику муниципалитета, помогая реализации перспективных проектов (зоны опережающего развития, техно- и промышленные парки, инновационные предприятия). Привлекательность муниципальных образований для бизнеса означает развитие потенциала территории и инфраструктуры (электро- и водоснабжение, транспортная сеть, связь, финансовые учреждения, страховые, риэлторские компании и т.д.), научно-технического, правового, информационного, кадрового обеспечения и экономического роста.

Маркетинговый подход универсален и применим для всех форм управления, но наиболее широко его элементы могут быть использованы при косвенном управлении (осознанной, целенаправленной, скоординированной деятельности органов власти и различных категорий менеджеров, обладающих соответствующими полномочиями, позволяющей максимизировать результаты владения, пользования и распоряжения объектами недвижимости, в рамках законодательно установленных ограничений). Интеграция элементов маркетинга в процессы управления позволяет органам власти значительно повысить стратегическую маневренность, гибкость, адаптивность, коммуникативнность без которых функционирование в конкурентной рыночной среде невозможно. При этом совершенно очевидно, что реализация управленческой политики в соответствие с требованиями рынка способствует увеличению потребности в профессиональном управлении и требует значительного повышения квалификации должностных лиц и специалистов, а также увеличения персональной ответственности за реализацию программ и принятие конкретных решений. Например, успешное формирование и расширение сфер действия МЧП, обеспечивающего привлечение частного капитала для развития и дальнейшего управления общественной инфраструктурой в

социально-экономической сфере, невозможно без широкого использования маркетинговых технологий. Так, ряд экспертов, в качестве основного препятствия на пути развития МЧП на сегодняшний день видит неспособность органов власти, имея привлекательные объекты и сферы для инвестирования, подготовить и «преподнести» проекты для инвесторов.[28] Ярким примером сложившейся ситуации является крайне низкая информированность частных партнёров (даже регионального бизнес-сообщества), которые в большинстве случаев не владеют информацией о возможностях участия в проектах МЧП [120, 122].

Отсутствие профессионально подготовленных проектов является прямым следствием недостаточной компетенции местных администраций, что сказывается на объёмах привлекаемых частных инвестиций (как правило, они очень незначительны). Дальнейшее увеличение количества проектов, задействующих частные инвестиции, требует не только скорейшего включения маркетинга в перечень инструментов, используемых органами муниципального управления, но и реформирование самой системы профессиональной подготовки кадров. Поэтому единственный способ привлечения и удержания инвесторов - это индивидуализация отношений с ними, возможное лишь на основе развития долгосрочных интеграционных связей. В рамках маркетингового подхода существует целый ряд эффективных моделей, инструментов и механизмов для адаптации системы управления муниципальной недвижимостью к условиям рынка [134].

Одной из основных проблем связанной с применением маркетинга в управлении муниципальным имуществом в нашей стране является недооценка органами власти его значимости и эффективности использования, в качестве основного управленческого инструментария в условиях рыночной конкуренции. В связи с этим в системе управления маркетингу отводится второстепенная роль, а при редком использовании его элементов, эффективность таких мероприятий оказывается

---

[28] См.: Центр развития государственно-частного партнерства / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://pppcenter.ru

неудовлетворительной. Главной причиной низких результатов является нехватка квалифицированных специалистов как в органах власти, так и частных структурах способных провести реальное исследование земельно-имущественного рынка для выявления проблем реализации объектов, а также получить конкретные данные, которые могли бы определить направления дальнейшей деятельности. Например, при организации рекламной компании, способной дать конкретные результаты, существует определенный минимум финансовых средств необходимых на её проведение ниже, которого эффективность будет отсутствовать[200].

По мнению автора, ещё одним серьёзным упущением территориальных органов власти является неправильное понимание маркетинга как инструмента управленческой политики в отношении муниципальной недвижимости. Между тем выбрать наилучший путь, ведущий к достижению поставленных целей, в современной конкурентной среде можно только с помощью маркетинга, ориентирующего управление на удовлетворение потребностей участников рынка. Маркетинговый подход позволяет добиться важных социально-экономических целей средствами отличными от чисто экономических, но дающих, зачастую, значительно больший эффект в долгосрочном периоде. Построение и развитие партнёрских отношений с инвесторами, предполагающих совместные действия и усилия сторон, объединённых общим интересом, невозможно без реализации общих принципов маркетинга, среди которых отметим:

1) учёт рыночной конъюнктуры, ожиданий и потребностей заинтересованных лиц в процессе принятия решений;

2) формирование условий для максимального приспособления объектов недвижимости к структуре спроса и требованиям рынка, исходя из ожидаемых полезных результатов для заинтересованных лиц;

3) информационное обеспечение потенциальных потребителей и заинтересованных лиц о характеристиках объектов, а также воздействие на них с помощью максимального набора доступных видов маркетинговых коммуникаций с целью привлечения их сотрудничеству.

Так же примером типичных действий в рамках маркетингового подхода могут являться:

1) выбор территории застройки с учётом анализа и оценки условий размещения недвижимости (ситуса);

2) обоснование необходимости реконструкции, ремонта, модернизации объектов с привлечением частного капитала;

3) обоснование цены продажи, определение инвестиционной стоимости с учётом оценки доходных потоков и расходов от использования объекта при различных вариантах его реализации;

4) арендный маркетинг;

5) координинация поправок финансирования проектов, а также временное планирование мероприятий, направленных на усовершенствование объектов;

6) сбор и анализ статистических и отчётных сведений о результатах функционирования регионального рынка недвижимости;

7) рассмотрение экспертных оценок;

8) сравнительный анализ привлекательности отдельных секторов земельно-имущественного рынка в структуре муниципальной экономики;

9) непосредственный мониторинг на всех уровнях и стадиях управления недвижимостью реализации маркетинговых функций для выявления и устранения недостатков;

10) осуществление коммуникационной политики, организация и проведение мероприятий по продвижению объектов и т. д..

По нашему мнению, технологизация процесса маркетинга в сфере управления недвижимостью способствует решению ряда конструктивных задач с позиции совершенствования управленческой системы:

1) зафиксировать перечень необходимых и достаточных операций (действий), обеспечивающих регулирование маркетингового процесса;

2) обеспечить стандартизацию управленческого процесса за счёт уменьшения числа операций, снижения издержек на обучение специалистов;

3) сократить время выполнения отдельных задач и т.п.;

4) чётко установить границы действия каждого специалиста, сократить число ошибочных и спонтанных действий;

5) максимизировать возможности компьютерной обработки информации;

6) наращивать сложность первоначально поставленных задач;

7) установить и измерить алгоритм действий, обеспечивающий устойчивость маркетинговой деятельности;

8) повысить уровень управленческой культуры.

Резюмируя вопросы содержания и структуры маркетинговых технологий в сфере управления муниципальной недвижимой собственностью необходимо отметить следующие основные характеристики данной деятельности:

1. Разработка и внедрение технологий маркетинга в муниципальное управление достаточно уникальный процесс, зависящий от уровня развития и структуры административного подразделения, эффективности использования ресурсов способности реализовывать рыночный потенциал, состояния внешней и внутренней среды, квалификации кадров, наличии системы контроля, управленческой дисциплины, наличия внешних связей и т.д..

2. Маркетинговое обеспечение управления недвижимостью является самостоятельной и обособленной деятельностью, требующей самостоятельного управления и финансирования.

3. Маркетинговый подход является системой комплексных решений, призванной обеспечить модернизацию экономической, интеллектуальной, информационной, кадровой подсистем. Поэтому разработке и внедрению технологий маркетинга в отличие от коммерческих структур во многом будут присущи специфические характеристики, среди которых можно выделить следующие ключевые аспекты:

1) ориентация технологий маркетинга на стратегические цели муниципального развития, предусматривающая взаимную увязку между собой стратегических, инвестиционных и маркетинговых программ и планов, взаимосогласование всех показателей административно-хозяйственной

деятельности (здесь проявляется их инновационный характер, направленный на реализацию и развитие рыночной деятельности);

2) интегрированность с общей управляющей системой (функционирование подсистемы маркетинга непосредственно связано с бюджетно-финансовым, административно-хозяйственным, ситуационным, инновационным, кадровым управлением);

3) комплексность маркетинговых технологий, предусматривающая учёт всех внутренних и внешних факторов, определяющих развитие муниципального образования (технологии маркетинга должны ориентироваться на решение разнообразных рыночных проблем и задач);

4) динамизм реализации - управление муниципальной недвижимостью обладает сложностью изменения и инерционностью управленческих форм и механизмов, что обуславливает необходимость своевременности действий, оказываемых маркетинговыми технологиями (должны реализовываться в установленный срок, выход за который может свести к нулю достигаемый эффект);

5) непрерывность и обновляемость маркетинговых технологий (условия их своевременного обновления и модернизации);

6) адаптивность (т. е. возможность приспосабливаться к динамично и постоянно изменяющимся условиям функционирования управляющего субъекта, к организации и специфике его деятельности).

Реализация данных свойств в технологиях маркетинга является определяющей и обязательной для разработки действенных и эффективных стратегических планов управления муниципальной недвижимостью.

Таким образом, использование концепции маркетинга с целью развития системы управления недвижимостью способно обеспечить своевременное выявление основных потребностей субъектов, а также дать объективную оценку степени их удовлетворённости, необходимую для корректировки управленческой политики и оперативного решения возникающих проблем. Технологизация процессов в осуществлении маркетинговой деятельности обеспечивает возможность достижения

эффективного результата. Однако следует отметить невозможность шаблонного применение технологий маркетинга в связи с проблемностью объекта маркетинговой деятельности - постоянно изменяющейся рыночной среды, которая порождает уникальные и часто трудно предсказуемые ситуации, а также сложностью самого маркетингового процесса. Исследование маркетинговых технологий выступает одним из этапов совершенствования маркетинговой деятельности, что обуславливает необходимость постоянного обновления используемых процедур (концентрации в них накапливаемого нового опыта, идей и современных достижений научной мысли) при их разработке и внедрении. Поэтому восприятие маркетинговых технологий не должно ограничиваться жесткой регламентацией организации и развития маркетинговой системы, а их главная особенность заключается в совместном взаимодействии специалистов, решающих в результате этого взаимодействия конкретные управленческие задачи. Возможный вариант содержания и структуры маркетинговых технологий в управлении муниципальной недвижимостью предложен в следующих главах настоящей работы, где применение теоретических положений и анализ возможности реализации маркетингового подхода в управлении недвижимостью рассмотрен на конкретных примерах деятельности органов власти г. Курск.

ГЛАВА II. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ (на материалах г. Курска)

2.1 Стратегический анализ системы управления муниципальной недвижимой собственностью

Определение направлений дальнейшего развития организационно-экономических механизмов требует детального анализа сложившегося положения в сфере управления муниципальным имуществом. Рассмотрим управленческую систему г. Курска, являющуюся наиболее типичной для других городских округов.

Курск является административным, промышленным и культурным центром Курской области с численностью населения 427,8 тыс. чел. (среди административных центров ЦЧР Курск занимает 3 место по площади территории, численности и плотности населения (см. табл. 2.1)). Городская экономика представляет собой современный, многофункциональный комплекс, в котором осуществляют разные виды деятельности около 13 тысяч субъектов хозяйствования и более 16 тысяч индивидуальных предпринимателей. Здесь расположены ведущие кредитно-финансовые организации, большая часть предприятий и фирм, связанных с инфраструктурой современного бизнеса, представительства многих иногородних корпораций. В областном центре сосредоточено 52% строительного, 35% промышленного комплекса Курской области; оборот розничной торговли составляет 75% регионального.[29]

Таблица 2.1- Площадь территории, численность и плотность населения городов ЦЧР (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Наименование показателя	Города ЦЧР				
	Воронеж	Белгород	Курск	Липецк	Тамбов
Площадь территории, тыс. кв. км	0,6	0,15	0,19	0,32	0,09
Численность постоянного населения на 01.01.2008 г.	920,4	353,1	408,1	502,4	279,8
Плотность населения, человек на 1 кв. км	1534,0	2354,0	2148,0	1570,0	3106,0

[29] См.: Официальный сайт Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

Федеральным законом № 131 определены вопросы местного значения городского округа, одним из которых в соответствии пункта 3 части 1 статьи 16 является владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности.[30] Полномочия Администрации г. Курска в сфере управления и распоряжения имуществом распространяются на муниципальное имущество (в том числе на муниципальные земельные участки и участки, расположенные на территории г. Курска, государственная собственность на которые не разграничена). Политика муниципального образования г. Курск в сфере управления муниципальной недвижимостью является неотъемлемой частью экономической политики развития г. Курска. Её содержанием является осознанная, целенаправленная деятельность органов муниципальной власти по достижению максимально возможной бюджетной и экономической эффективности использования объектов, путём создания нормативно-правовой базы, принятия и реализации на основе единого комплексного подхода административных, организационно-экономических, технических решений в интересах населения. Сфера управления муниципальным имуществом, являющимся материальной основой для реализации властных полномочий (предоставление муниципальных услуг гражданам и юридическим лицам), охватывает широкий круг вопросов по созданию новых объектов, безвозмездному приёму и передаче их на другие уровни собственности, приватизации и отчуждению по иным основаниям, передаче во владение и пользование, реорганизации и ликвидации муниципальных предприятий и учреждений и. т. д..

Нормативно-правовая база муниципального образования г. Курск, регламентирующая процесс управления и распоряжения муниципальным имуществом сформирована в соответствии с действующим законодательством РФ, нормативными правовыми актами Курской области

---

[30] См.: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. - № 40. - Ст. 3822.

((см. табл. 2.2 - учитывает положения «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г.», «Стратегию социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 г.», «Стратегию социально-экономического развития Курской области на период до 2020 г.», «Комплексную программу социально-экономического развития г. Курска на 2014-2018 гг.», муниципальные целевые и ведомственные программы).

Права собственника в отношении муниципального имущества (которое, может находиться как на территории города, так и за его чертой) от имени территориального образования г. Курск осуществляют Курское городское Собрание и администрация г. Курска (в случаях и порядке, предусмотренных нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, по их специальному поручению - юридические лица и граждане).

Курское городское Собрание:

1) утверждает Положение о порядке управления и распоряжения имуществом, план приватизации, порядок предоставления в аренду, порядок расчета арендной платы за пользование имуществом, порядок согласования сделок муниципальных унитарных предприятий с муниципальным имуществом;

2) принимает решения о приеме в муниципальную собственность имущества федеральной, государственной собственности Курской области и иной собственности, о передаче имущества из муниципальной собственности, а также предприятий как имущественных комплексов и другого недвижимого имущества;

3) определяет порядок принятия решений о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных унитарных предприятий и размеры части прибыли муниципальных унитарных предприятий, подлежащие перечислению в городской бюджет;

Таблица 2.2 - Основные действующие нормативные документы, регулирующие отношения в сфере муниципальной собственности в части недвижимого имущества в г. Курске (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Наименование документа	Описание
ЗКО "О местном самоуправлении в Курской области" принят решением Курской областной Думы от 2 ноября 1995 г. N 48	Определяет состав муниципальной собственности, органы управления, способы использования муниципальной собственности, порядок и условия её приватизации
Устав города Курска Курской области РФ принят решением Курского городского Собрания от 12.04.2007 г. № 332-3-РС	Определяет состав имущества, который составляет экономическую основу местного самоуправления
Решение Курского городского Собрания от 04.05.2005 года №110-3-РС «Об утверждении положения о муниципальной казне муниципального образования «Город Курск»	Определяет основные положения, порядок учёта и ведения муниципальной казны
Решение Курского городского Собрания от 18 октября 1999 г. N 15-2-РС «Об утверждении Положения о порядке управления и распоряжения имуществом муниципальной собственности города Курска»	Определяет порядок, а также объемы полномочий органов местного самоуправления по управлению и распоряжению имуществом муниципальной собственности
Решение Курского городского Собрания от 29 мая 2008 г. N 43-4-РС «Об утверждении положения о комитете по управлению муниципальным имуществом города Курска»	Определяет полномочия и порядок работы Комитета по управлению муниципальным имуществом г. Курска
Решение Курского городского Собрания от 16.12.2010 года №189-4-РС «Об утверждении положения о порядке и условиях приватизации муниципального имущества города Курска» положение о порядке и условиях приватизации	Определяет порядок и условия приватизации муниципального имущества г. Курска
Решение Курского городского Собрания от 29.03.2006 года №214-3-РС «Об утверждении положения о порядке предоставления в аренду имущества муниципальной собственности города Курска»	Определяет порядок, правила учета и предоставления в аренду муниципального имущества, а также порядок сдачи муниципального имущества в субаренду
Решение Курского городского Собрания от 23.10.2007 года № 388-3-РС «Об утверждении правил землепользования и застройки муниципального образования «Город Курск»»	Регламентируют градостроительную и строительную деятельность на местном уровне в пределах территории г. Курска, устанавливают порядок правового регулирования и развития, использования и организации территории.
Решение Курского городского Собрания от 15.05.2008 № 43-4-ОС «Об утверждении Корректуры Генерального плана города Курска на период до 2020 года»	Является основой для разработки проектов планировки, правил землепользования и застройки, на его базе также разрабатываются градостроительные программы размещения объектов нового строительства федерального, регионального и местного подчинения
Решение Курского городского Собрания от 15 июля 2010 года N 167-4-РС «Об утверждении Порядка ведения информационной базы данных имущества муниципальной собственности муниципального образования "Город Курск"»	Определяет порядок ведения реестра имущества муниципальной собственности
Решение Курского городского Собрания от 12.02.2009 года № 91-4-РС "Об утверждении Положения о порядке предоставления земельных участков для целей, не связанных со строительством, на территории муниципального образования "Город Курск"	Регулирует предоставление земельных участков для целей, не связанных со строительством

Наименование документа	Описание
Решение Курского городского Собрания от 29.05.2008 г. № 44-4-РС " Об утверждении положения о земельном комитете города Курска"	Определяет полномочия и порядок работы Земельного Комитета города Курска
Постановление Администрации города Курска от 08.08.2008 года № 1720 «Об утверждении Положения о порядке осуществления муниципального земельного контроля на территории муниципального образования «Город Курск»	Определяет порядок осуществления муниципального земельного контроля

4) контролирует процессы управления и распоряжения муниципальной собственностью, а также осуществляет иные права собственника муниципального имущества, установленные федеральными законами, Уставом г. Курска и не отнесённые к полномочиям других органов местного самоуправления г. Курска.

Администрация г. Курска:

1) принимает решения о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных предприятий, учреждений и организаций в установленном Курским городским Собранием порядке об участии муниципального образования в хозяйственных обществах (по согласованию с Курским городским Собранием), о сдаче в аренду объектов муниципальной собственности (в установленном Курским городским Собранием порядке), о заключении концессионных соглашений, принимает решения и утверждает условия и порядок отчуждения бесхозяйных домовладений и бесхозяйных долей домовладений, признанных муниципальной собственностью по решениям суда;

2) осуществляет регулирование величины арендной платы, а также цен и тарифов на продукцию (услуги) предприятий (учреждений, организаций), находящихся в муниципальной собственности, предоставляет льготы по арендной плате за объекты муниципальной собственности и предоставляет объекты в безвозмездное пользование.[31]

[31] См.: Решение Курского городского Собрания от 18 октября 1999 г. N 15-2-РС «Об утверждении Положения о порядке управления и распоряжения имуществом муниципальной собственности города Курска» / // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

Комитет по управлению муниципальным имуществом г. Курска (КУМИ г. Курска) является отраслевым органом Администрации с правами юридического лица осуществляющим в соответствии с действующим законодательством от имени муниципального образования г. Курск и в интересах его населения права собственника в отношении муниципального имущества (за исключением муниципального жилищного фонда, денежных средств и земельных участков), управляет и распоряжается имуществом, обеспечивает его эффективное использование и т.д.. Структура и штатная численность Комитета утверждаются главой Администрации г. Курска[32] (см. рис. 2.1).

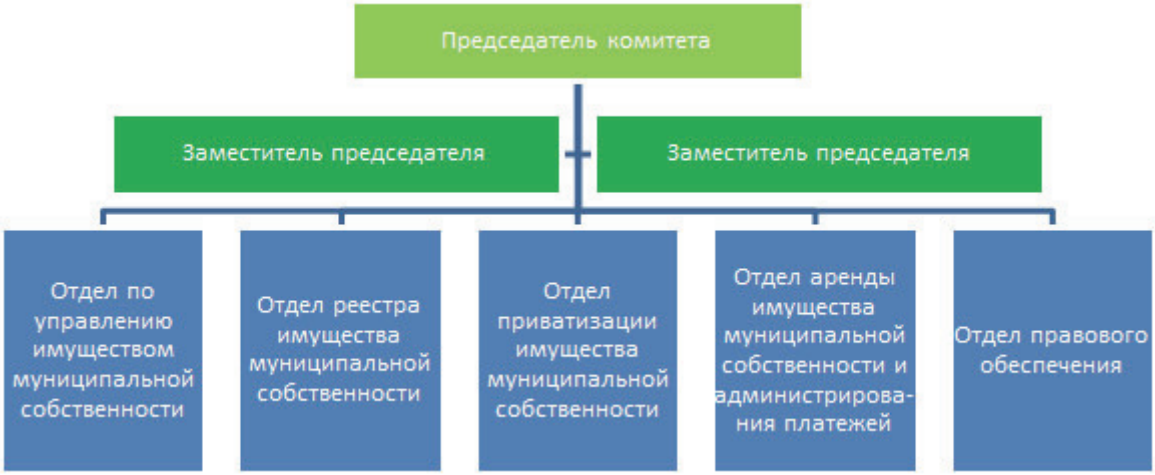

Рисунок 2.1 - Структура Комитета по управлению муниципальным имуществом г. Курска (составлен соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Полномочия по управлению и распоряжению, а также функции контроля за использованием земельных ресурсов и лесных участков, находящихся в собственности муниципалитета, а также участками, с не разграниченной государственной собственностью, расположенных на территории г. Курска, осуществляет Земельный комитет г. Курска. Основными целями и задачами Комитета является обеспечение проведения на территории города единой политики в области земельных отношений,

[32] Официальный сайт Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

эффективного и рационального использования земельных ресурсов и лесных участков. Структура Земельного Комитета аналогична структуре КУМИ г. Курска (председатель комитета, два заместителя председателя, отдел по оформлению прав на земельные участки, отдел организации торгов, администрирования арендных платежей и информационных систем, отдел муниципального земельного контроля).

Отметим, что, несмотря на тесное взаимодействие комитетов, функции по регулированию земельно-имущественных отношений разделены между структурными подразделениями администрации города. Подобное деление существует в Тамбове (КУМИ и Комитет земельных ресурсов и землепользования), в отличие от других административных центров ЦЧР (КУМИ в Белгороде, Управление имущественных и земельных отношений в Воронеже, в Липецке функции управления и распоряжения муниципальной собственностью переданы Департаменту экономического развития), где полномочия осуществляют единые органы.

Важным моментом в деятельности комитетов, является их наделение (в соответствии со ст. 160.1 Бюджетного кодекса РФ[33], а также решения Курского городского Собрания № 268-4-РС «О бюджете г. Курска на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов»[34]) полномочиями главных администраторов доходов городского бюджета. Количество доходных источников часто изменяется и по состоянию на 2013г. составляет соответственно: 17 у КУМИ и 4 у Земельного комитета (см. табл. 2.3).

---

[33] См.: "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ / "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3823

[34] См.: Решение Курского городского Собрания № 268-4-РС «О бюджете г. Курска на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» от 12 октября 2012 года // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

Таблица 2.3 - Полномочия КУМИ и Земельного комитета как администраторов бюджета по источникам доходов на 2013 г. и на плановый период 2014 - 2015 гг. (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

КУМИ	Доходы в виде прибыли, приходящейся на доли в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, или дивидендов по акциям, принадлежащим городским округам
	Доходы от размещения сумм, аккумулируемых в ходе проведения аукционов по продаже акций, находящихся в собственности городских округов
	Доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в оперативном управлении органов управления городских округов и созданных ими учреждений (за исключением имущества муниципальных бюджетных и автономных учреждений)
	Доходы от перечисления части прибыли, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей муниципальных унитарных предприятий, созданных городскими округами
	Средства, получаемые от передачи имущества, находящегося в собственности городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений, а также имущества мун-ных унитарных предприятий, в том числе казенных), в залог, в доверительное управление
	Доходы от реализации имущества, находящегося в собственности городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений, а также имущества мун-ных ун-ых предприятий, в т. ч. казенных), в части реализации основных средств по указанному имуществу
	Доходы от реализации имущества, находящегося в собственности городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений, а также имущества мун-ных ун-ых предприятий, в т. ч. казённых), в части реализации материальных запасов по указ-му имуществу
	Доходы от реализации имущества, находящегося в оперативном управлении учреждений, находящихся в ведении органов управления городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений), в части реализации основных средств по указанному имуществу
	Доходы от реализации имущества, находящегося в оперативном управлении учреждений, находящихся в ведении органов управления городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений), в части реализации материальных запасов по указ-му имуществу
	Доходы от реализации иного имущества, находящегося в собственности городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений, а также имущества мун--ных ун-ных предприятий, в т. ч. каз-ых), в части реализации основных средств по указ-му имуществу
	Доходы от реализации иного имущества, находящегося в собст-ти городских округов (за исключением имущества мун-ных бюджетных и автономных учреждений, а также имущества мун-ных ун-ных предприятий, в т. ч. казенных), в части реализации материальных запасов по указ-му имуществу
	Средства от распоряжения и реализации конфискованного и иного имущества, обращенного в доходы городских округов (в части реализации основных средств по указанному имуществу)
	Средства от распоряжения и реализации конфискованного и иного имущества, обращенного в доходы городских округов (в части реализации материальных запасов по указанному имуществу)
	Доходы от продажи нематериальных активов, находящихся в собственности городских округов
	Доходы от продажи земельных участков, находящихся в собственности городских округов (за исключением земельных участков муниципальных бюджетных и автономных учреждений)
Земельный Комитет	Доходы, получаемые в виде арендной платы за земельные участки, государственная собственность на которые не разграничена, и которые расположены в границах городских округов, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды указанных земельных участков
	Доходы, получаемые в виде арендной платы, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды за земли, находящиеся в собственности городских округов (за исключением земельных участков муниципальных бюджетных и автономных учреждений)
	Доходы от продажи земельных участков, государственная собственность на которые не разграничена и которые расположены в границах городских округов
	Доходы от продажи земельных участков, находящихся в собственности городских округов (за исключением земельных участков муниципальных бюджетных и автономных учреждений)

Полномочия, которыми обладают КУМИ и Земельный комитет в рамках бюджетного процесса (формирование перечня подотчетных администраторов доходов и бюджетной отчётности, представление сведений, необходимых для составления кассового плана, среднесрочных финансовых планов и (или) проектов бюджета, осуществление иных бюджетных полномочий, установленных БК РФ и муниципальными правовыми актами, регулирующими бюджетные правоотношения), требуют организации непрерывного мониторинга выполнения функций бюджетного администрирования, а также увеличения контроля управляющих органов на всех этапах проведения комплекса мероприятий по распоряжению муниципальным имуществом.

Процесс формирования недвижимой собственности муниципального образования г. Курск продолжается за счёт принятия жилищного фонда, объектов инженерной инфраструктуры, выявления бесхозяйного и выморочного имущества, а также в результате передачи из муниципальной собственности в регеанальную и государственную собственность имущества [3, 46]. За 2009-2013 годы в собственность муниципального образования г. Курск от организаций различных форм собственности приняты 952 жилые квартиры, нежилые помещения общей площадью 1521,75 кв. м., 6 общежитий, 22 жилых дома; объекты инженерной инфраструктуры.[35]

По состоянию на 1 января 2014 г. балансовая стоимость имущества муниципальной собственности г. Курска составляет около 15 млрд. руб., в том числе имущества, закреплённого за муниципальными унитарными предприятиями на праве хозяйственного ведения, - 6,3 млрд. руб., имущества, закреплённого за муниципальными учреждениями на праве оперативного управления, - 5,1 млрд. руб., имущества, находящегося в казне, - 3,6 млрд. руб. Общая площадь муниципального нежилого фонда составляет 4,6 млн. кв. м. В реестре имущества муниципальной собственности значится 13284 объектов недвижимости (8338 объектов жилищного фонда, 3998 объектов нежилого фонда), 13917 объектов движимого имущества. Муниципальное образование г.

[35] См.: По данным официального сайта Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

Курск является учредителем 222 муниципальных учреждений, 18 муниципальных унитарных предприятий, 14 хозяйствующих субъектов (ОАО, ООО).

Наличие земельных ресурсов, их эффективное и рациональное использование являются неотъемлемым условием городского развития. По состоянию на 1 июня 2013 года в собственности г. Курска находятся 604 земельных и лесных участка общей площадью 3328,23 га (на 1 января 2014 уже 948). Развитие земельных отношений напрямую зависит от возможности обеспечения взаимоувязанного, скоординированного размещения на городской территории основных объектов народного хозяйства, развития социальной сферы и инженерно-транспортной инфраструктуры, установления функциональных зон и зон с особыми условиями использования территорий. В структуре земель г. Курска земли, не вовлечённые в градостроительную или иную деятельность, занимают - 1,63%, преобладают же земли сельскохозяйственного использования (19,16%), что не совсем свойственно для распределения земель в городских округах (см. табл. 2.4). Тем не менее, при необходимости это даёт возможность значительного расширения городской территории при изменении вида разрешённого использования сельскохозяйственных земель (осуществляется в пределах установленной территориальной зоны с учетом требований градостроительного регламента). [36]

Возможность эффективного использования (эксплуатация, надлежащее обслуживание, ремонт, модернизация) и распоряжения объектами на прямую зависит от своевременной государственной регистрации права муниципальной собственности. Сложность решения этой задачи связанна с отсутствием дополнительных финансовых средств у муниципалитета, а также проблемами организации тесного взаимодействия органов власти и юридических лиц при проведении специальных мероприятий, необходимых для государственной регистрации прав (формирование объектов, подготовка документов и т. д.).

[36]См.: Там же.

Таблица 2.4 - Сведения о распределении земель г. Курска по видам использования на 01.08.2013г. (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

№	Показатели	Площадь, га	доля, %
	Земли жилой застройки, всего: в т. ч.	2822	-
	Многоэтажная	578	3,06
1	Индивидуальная	2244	11,89
2	Земли общественно-деловой застройки	3037	16,09
3	Земли промышленности	1492	7,9
4	Земли общего пользования	2801	14,84
5	Земли транспорта, связи, инженерных коммуникаций	885	4,69
6	Земли сельскохозяйственного использования	3617	19,16
7	Земли, занятые особо охраняемыми территориями и объектами (городские леса)	3122	16,54
8	Земли лесничеств и лесопарков	36	0,19
9	Земли под водными объектами	317	1,68
10	Земли под военными и режимными объектами	243	1,29
11	Земли под объектами иного специального обеспечения	196	1,04
12	Земли не вовлечённые в градостроительную или иную деятельность	307	1,63
	Итого	18875	100

В г. Курске процесс регистрации права собственности муниципального образования на объекты недвижимости особенно активно проходит в последние годы (см. табл. 2.5). На 1 июня 2013 г. в Управлении Росреестра по Курской области зарегистрировано право собственности муниципального образования г. Курск на 2128 объектов недвижимости (1640 - объекты нежилого фонда, 488 - объекты жилищного фонда). Отметим, что, несмотря на положительную динамику 2009-2012 гг., общая доля объектов, на которые не зарегистрировано право муниципальной собственности по-прежнему остаётся значительной. С 2009 г. в рамках работ по выявлению и оформлению права муниципальной собственности на объекты, отвечающие признакам бесхозяйного и выморочного имущества, признано право муниципалитета на 305 бесхозяйных объектов (116 - нежилых зданий, помещений общей площадью 24,2 тыс. кв. м,

189 - объектов жилищно-коммунального хозяйства) и 16 выморочных жилых квартир.[37]

Таблица 2.5 - Динамика регистрации права собственности муниципального образования г. Курск на объекты недвижимости (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

	Период					
	1999-2008	2009	2010	2011	2012	2013
Количество объектов, на которые зарегистрировано право муниципальной собственности г. Курска, ед.	449	369	740	354	396	400
Доля объектов, на которые зарегистрировано право муниципальной собственности г. Курска, %	3,7	6,8	13,0	15,9	19,2	22,5

На сегодняшний день продолжаются кадастровые работы по формированию и постановке на государственный кадастровый учёт земельных участков. С 2009 по 2013 годы зарегистрированы 170 участков для индивидуального жилищного строительства, 111 участков, на которых расположены объекты муниципальной собственности (детские сады, школы, объекты коммунального хозяйства и т.п.), 233 участка для иных целей. В отдельный вид работ могут быть выделены мероприятия по учёту участков, на которых расположены многоквартирные дома, являющихся одним из обязательных условий реализации Федерального закона № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства».[38] В настоящее время сформированы и поставлены на кадастровый учет 356 участков под многоквартирными жилыми домами. Всего на территории г. Курска учтены участки под 962 многоквартирными домами (в 2013-2015 гг. планируется проведение государственного кадастрового учёта не менее 100 земельных участков ежегодно).

В соответствии ФЗ № 131 важнейшим аспектом управления муниципальным имуществом является его перераспределение между управляющими субъектами. Статья 50 регламентирует проведение отчуждения или перепрофилирования объектов собственности, имеющихся в

[37] См.: Там же.

[38] См.: Федеральный закон N 185-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства" от 21.07.2007 / "Собрание законодательства РФ", 23.07.2007, N 30, ст. 3799

территориальном образовании, но не отвечающих законодательно закреплённому целевому назначению.[39]

В 2012 году проведены организационно-правовые мероприятия по передаче в государственную собственность Курской области:

1) объекта незавершенного строительства, площадью 1206,5 кв. м.;

2) нежилых зданий и земельного участка, площадью 6977,8 кв. м.

В федеральную собственность передано нежилых зданий - площадью 3012,1 кв. м. в собственность религиозных организаций - административное здание площадью 243,2 кв. м. и нежилое помещение площадью 16,7 кв. м.. Из собственности РФ для размещения и эксплуатации социально-значимых объектов приняты в муниципальную собственность 10 земельных участков общей площадью 111714 кв. м.. В рамках мероприятий по продаже, перераспределению неиспользуемого, используемого не по назначению муниципального имущества в 2009-2013 годах в соответствии с планом приватизации было реализовано 66 зданий и помещений, общей площадью 7543,5 кв. м..

Важнейшим направлением деятельности по управлению муниципальным имуществом является его оценка, так как для проведения сделок оценка таких объектов является обязательной. В 2012 г. Администрацией Курской области были утверждены результаты государственной кадастровой оценки объектов недвижимости и земель населённых пунктов. Статья 8 ФЗ N 135 "Об оценочной деятельности в Российской Федерации"[40] предписывает обязательное проведение оценочной экспертизы с привлечением независимых оценщиков при любых сделках с муниципальной собственностью (выкуп, сдача в аренду, передача во временное пользование, передача в залог, и т.д.). Так за 2009-2013 годы организовано проведение независимой оценки рыночной стоимости 530 земельных участков (включая определение рыночного размера арендной платы

---

[39] См.: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. — № 40. - Ст. 3822.

[40] См.: Федеральный закон N 135-ФЗ "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" от 29.07.1998 (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013) / "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3813

за земельный участок) и 574 мест для размещения нестационарных торговых объектов.

Увеличение объёма платежей от использования земельных участков поступающих в городской бюджет напрямую зависит от количества оформленных правовых документов на землю. Земельным комитетом г. Курска за 2009 - 2013 годы было оформлено и выдано 10494 правоудостоверяющих документа на землю (5413 договоров аренды, 1010 договоров купли - продажи, 4071 земельный участок для предоставления в собственность бесплатно в целях садоводства и огородничества, эксплуатации индивидуальных жилых домов).

Важность рассмотрения вопросов учёта земельных участков обусловлена тем, что земельный налог является одним из основных источников формирования доходной базы местных бюджетов (уплачивается в муниципальный бюджет по нормативу 100 процентов). Несмотря на то, что г. Курск является лидером по учтённой площади участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории, подлежащей налогообложению в соответствии с действующим законодательством, необходимо дальнейшее информационно-консультационное и организационное обеспечение мероприятий по мобилизации доходов (см. табл. 2.6).

Таблица 2.6 - Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории городских округов ЧЦР (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

		2010	2011	2012	2013
Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории городского округа	**Единица измерения, %**				
	Курск	61,0	62,2	63,0	64,0
	Белгород	27,0	27,8	36,9	38,0
	Воронеж	20,5	23,7	27,8	30,0
	Липецк	28,0	43,0	31,0	32,0

Рост этого показателя напрямую зависит от увеличения количества земельных участков, признаваемых объектами налогообложения и оформления

на них прав собственности (в 2013 году увеличился по сравнению с предыдущим годом на 1% и составил 64 %).

Ежегодно увеличивается доля объектов, свободных от прав третьих лиц, включенных в перечень имущества, в целях их передачи во владение (пользование) на долгосрочной основе организациям, образующим инфраструктуру поддержки бизнес субъектов и субъектам малого и среднего предпринимательства. Имущественная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, является приоритетным направлением в области управления муниципальной недвижимость. Прежде всего, это связано с тем, что развитие малого и среднего предпринимательства позволяет обеспечить решение как экономических, так и социальных задач (способствует снижению социальной напряженности, формированию конкурентной среды, насыщению рынка товарами и услугами, обеспечению занятости, повышению качества производимых товаров и услуг, увеличению налоговых поступлений в бюджеты всех уровней). На 01.01.2014 года в г. Курске осуществляют свою деятельность 6329 малых и средних предприятий, 16821 индивидуальный предприниматель. Структура малого и среднего предпринимательства, включает в себя практически все виды экономической деятельности, однако, в большей степени малое и среднее предпринимательство сконцентрировано в таких отраслях как: оптовая и розничная торговля (40,2%), операции с недвижимым имуществом, предоставление услуг и аренда (18,6%), строительство (14,6%), обрабатывающие производства (11,0 %).[41]

Предпринимательская деятельность является важным индикатором социально-экономического и делового климата. Именно поэтому, для отчуждения объектов, находящихся в муниципальной собственности, и арендуемых субъектами среднего и малого предпринимательства, и соответствующих требованиям, установленным ст. 3 ФЗ №159 предусмотрен особый «льготный» порядок.[42] В соответствии с ФЗ №159 осуществлялась

---

[41] См.: Официальный сайт Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[42] См.: Федеральный закон № 159-ФЗ «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов Российской

приватизация нежилых помещений путем предоставления преимущественного права субъектам малого и среднего предпринимательства на приобретение арендуемого ими имущества. Потенциально к категории малого и среднего бизнеса относятся около 350 арендаторов от которых поступило 220 заявлений.

На современном этапе арендные отношения являются одной из самых эффективных форм использования муниципальной недвижимой собственности. Выступая стабильным источником доходов местных администраций, аренда представляет собой универсальную модель управления недвижимостью, помогающую с одной стороны стимулировать экономический рост и предпринимательскую активность в муниципальном образовании, а с другой, позволяющую осуществлять мониторинг и контроль её эффективного использования. Целесообразность передачи недвижимости, не вовлечённой в хозяйственный оборот по экономическим причинам в аренду очевидна, так как не используемые собственником в текущей хозяйственной деятельности объекты, не приносят дохода, или же, как правило, убыточны (затраты на ремонт, коммунальное обслуживание, охрану и т. д. - невозможно исключить).

По договору, заключаемому исключительно на основании результатов торгов или аукционов, проводимых в форме открытых конкурсов, частные юридические лица получают право владения и пользования муниципальным имуществом в течение определенного срока, на протяжении которого они отвечают за финансирование, эксплуатацию, техническое обслуживание, реконструкцию имущества. Муниципалитет же остаётся собственником объектов недвижимости и может продолжать финансирование в определённом объёме капиталовложений (улучшение объекта или инфраструктуры). В свою очередь, арендатор получает в лице органов власти надёжного арендодателя и доход от использования имущества, за вычетом арендной платы (или фиксированных платежей). Таким образом, данное взаимодействие на основании договора не только уменьшает величину финансовых, эксплуатационных, временных, управленческих и материальных затрат, но и

Федерации или в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства» / "Собрание законодательства РФ", 28.07.2008, N 30 (ч. 1), ст. 3615

делает возможным передачу существенной части административной ответственности и коммерческих рисков из муниципального в частный сектор. Арендная плата за использование объектов устанавливается на основании отчётов независимых оценщиков, составленных в соответствии с законодательством РФ об оценочной деятельности. Площадь выкупленных помещений составила 28195,5 кв. м, выкупная цена имущества без учёта НДС - 554,6 млн. рублей (за 6 месяцев 2013 г. было заключено 5 договоров купли-продажи, совокупная площадь проданного имущества составила 455,9 кв. м., а выкупная стоимость муниципального имущества (без учета НДС), приобретенного арендаторами, составляет 7 млн.663 тыс. рублей). В бюджет г. Курска от реализации имущества в рамках ФЗ-№ 159 поступило 425,2 млн. руб. В ходе мероприятий по продаже права заключения договоров аренды муниципального имущества за период с 2009 г. по 1.06.2013 г. состоялось 185 торгов, по результатам которых получена арендная плата за муниципальное имущество в сумме 25,5 млн. руб. в год. За период с 2009 г. по 01.07.2013 г. проведены аукционы по 41 земельному и лесному участку, из которых 18 участков общей площадью 86194,0 кв. м. проданы в собственность юридическим и физическим лицам на общую сумму 189929,8 тыс. руб., для 23 участков общей площадью 8215,0 кв. м. продано право на заключение договоров аренды на общую сумму 3979,6 тыс. руб. Только за 2013 г. были организованы аукционы по продаже земельных участков или права на заключение договоров аренды - всего по 7 участкам на общую сумму 2406700,0 рублей, в том числе: продажа права собственности на 6 участков - 2266,7 тыс. руб. и продажа права аренды на 1 земельный участок на сумму арендной платы - 140,0 тыс. руб. на 3 года.

С субъектами малого и среднего предпринимательства в 2009-2013 годах заключено 2409 договоров аренды земельных участков для размещения торговых объектов на сумму 17957,0 тыс. руб., 418 договоров на право размещения нестационарных торговых объектов на общую сумму 4959,0 тыс. руб. На 01.01.2014 г. действуют 622 договора аренды муниципального

недвижимого имущества, заключённые с 425 арендаторами, площадь нежилых помещений, сдаваемых в аренду, составяет 102,0 тыс. кв. метров.

Проведение работ по взысканию сумм долга в судебном порядке, помогли уменьшить сумму общей задолженности почти на 25 процентов. Так, в 2009 г. с должников в судебном порядке взыскана сумма в размере 14,1 млн. руб., в 2010 г. - 7,4 млн. руб., в 2011 г. -18,4 млн. руб., в 2012 г. - 18,0 млн. руб., а за 2013 г. по решениям суда взыскано 4,2 млн. руб.. Отметим ежегодное увеличение процентного соотношения взысканных судебными приставами сумм к заявленным в исполнительных листах. В 2009 г. в городской бюджет в рамках принудительного исполнения судебных решений при сотрудничестве со службой судебных приставов поступила сумма в размере 4,2 млн. руб., в 2010 г. - 10,3 млн. руб., в 2011г. - 3,9 млн. руб., в 2012 г. - 7,1 млн. руб., а за 2013 г. - 4,2 млн. руб. Тем не менее, анализ состояния учёта задолженностей по арендным платежам при передаче в аренду объектов свидетельствует о наличии по состоянию на 01.01.2013 г. задолженности арендаторов по арендной плате около 15,0 млн. руб. (задолженность 69 арендаторов по 116 договорам), а по состоянию на 01.01.2014 г. - около 23,5 млн. руб. (задолженность 96 арендаторов по 151 договору).

Важным направлением рационального использования муниципального имущества является решение социальных вопросов, например, для увеличения количества детских садов необходимо перепрофилирование объектов муниципальной собственности для функционирования детских садов или приобретение в муниципальную собственность дополнительных объектов. С этой целью за 2009-2013 годы были проведены мероприятия по приобретению части здания детского сада, площадью 423,2 кв. м., стоимостью 11,6 млн. руб., здания детского сада стоимостью 84,5 млн. руб., а также принят в муниципальную собственность детский сад на 175 мест.

С 2011 года одним из приоритетных направлений деятельности в сфере земельных отношений является работа по предоставлению земельных участков для индивидуального жилищного строительства в порядке льготного, а также бесплатного предоставления отдельным категориям граждан. За 2011-2013

годы предоставлено 54 участка многодетным семьям и 17 участков в соответствии с порядком льготного предоставления отдельным категориям граждан.

В городском округе осущественна ведомственная целевая программа "Осуществление градостроительной деятельности в виде территориального планирования муниципального образования "г. Курск" в 2012 году", утверждён генеральный план (схема территориального планирования), сформирована и эффективно функционирует система планирования землепользования и застройки территории, наличие которых является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности городского округа в современных условиях (доля площади земельных участков, предоставленных для строительства в расчете на 10 тыс. человек населения: 1,416 га в 2010г., 0,167 га в 2011г., 0,32 га в 2012г. (по прогнозным оценкам к концу 2013г. - 0,185 га, 2014г. - 0,183 га, 2015г. - 0,181 га)).

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. Учитывая, что повышение доходности от реализации имущества, является основной целью её использования, объём поступлений в бюджет в значительной степени определяет эффективность сложившейся системы управления недвижимостью. Основными источниками доходов, участвующих в формировании бюджета г. Курска, на протяжении ряда лет являются земельный налог, налоги на доходы физ. лиц и использования имущества, находящегося в собственности города (см. табл. 2.7 и рис. 2.2).

Таблица 2.7 - Структура доходов бюджета г. Курска за 2007-2013 гг., (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Наименование доходных источников	2007 год		2008 год		2009 год		2010 год		2011 год		2012 год		2013 год	
	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Сумма (тыс. руб.)	Уд. вес (%)
Доходы (без безвозмездных поступлений), в том числе:	2428931	100	3220273,4	100	3226771,7	100	3615018,1	100	3600192	100	3600113	100	3975294,2	100
Налог на доходы физ. лиц	816246	33,61	1093653	34	1055097,9	32,7	1151388,4	31,1	1299814	36,1	1519725	42,2	1714124,3	43,1
Налоги на совокупный доход	232051	9,55	277919	8,63	290169,4	9	300987,6	8,14	326297	9,1	378381	10,5	337371	8,5
Налог на имущество физ. лиц	659002	27,13	747310	23,2	745589,8	23,1	720474,8	19,5	8995	0,2	73177	2	97603,5	2,45
Земельный налог	–	–	720591	22,3	691082	21,4	686758,7	18,6	687388	19,1	882661	24,5	671241,4	16,90
Государственная пошлина	43942,1	1,8	48836	1,5	52395,1	1,62	134973,8	3,65	135587	3,8	36576	1	41864,3	1,05
Задолженность и перерасчеты по отмененным налогам	6133	0,25	7436,2	0,23	1023,6	0,03	857,3	0,02	193	0,01	1345	0,04	10	–
Доходы от использования имущества, находящегося в гос. и мун. собственности	314896	12,96	621143,9	19,3	514973,5	16	495953,9	13,4	395847	11	443657	12,3	320216	8,05
Платежи при пользовании природными ресурсами	14726,3	0,61	16576,8	0,5	15621,2	0,48	15270,6	0,41	16644	0,5	16462	0,5	18867,1	0,40
Доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат гос-ва	9081,6	0,37	207418,4	6,44	194020,8	6,01	427610,6	11,6	422738	11,7	-4969		22020,3	0,47
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	286381	11,79	120125,4	3,73	281243,8	8,71	356413	9,63	191418	5,3	204530	5,7	695849,6	17,5
Штрафы, санкции, возмещение ущерба и прочие неналоговые доходы	46350,6	1,9	71205,6	2,21	74544,1	2,31	83166,2	2,25	113517	3,2	46968	1,3	47192	1,18
Прочие неналоговые доходы	660,1	0,027	10016,9	0,3	2663,3	0,08	12698,7	0,35	1754	0,05	1600	0,04	8934,7	0,22

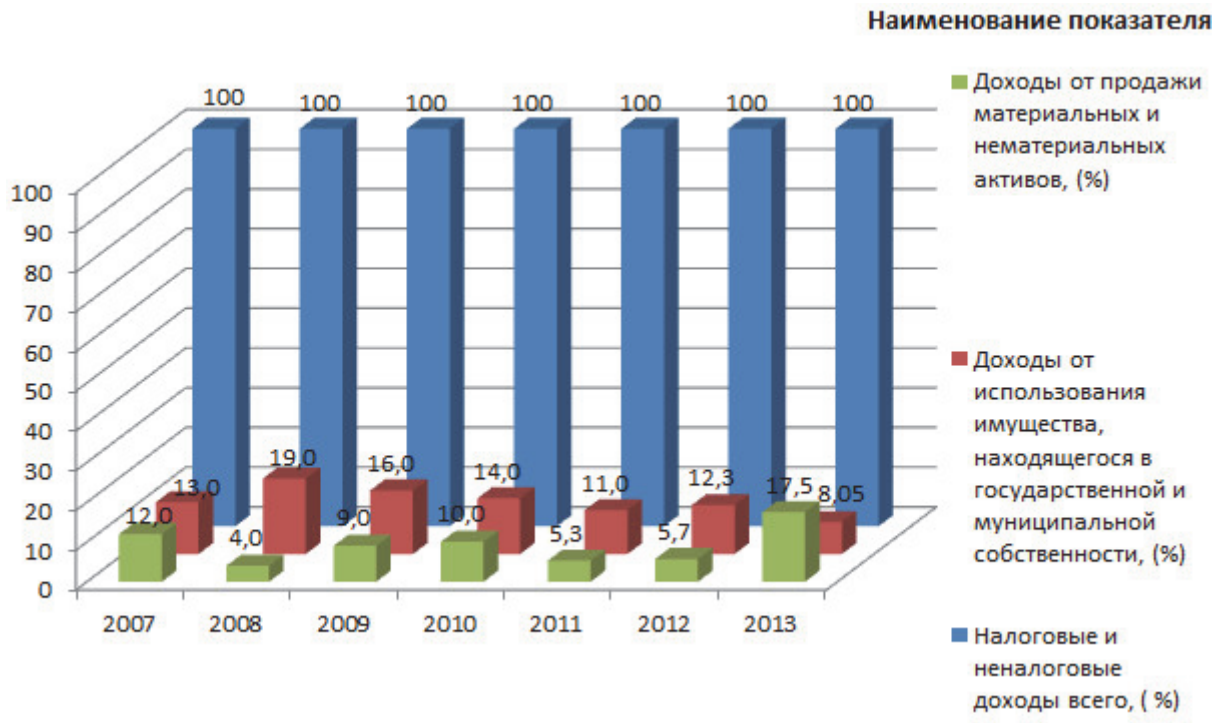

Рисунок 2.2 - Удельный вес доходов от использования имущества, находящегося в муниципальной и государственной собственности в общей сумме доходов (2009-2013гг., %), (составлен соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Между тем значительная часть неналоговых доходов приходится на средства от продажи нематериальных и материальных активов и использования имущества (см. рис. 2.3). Внутри указанной подгруппы (использование муниципального имущества, за исключением имущества автономных и бюджетных учреждений, а также имущества муниципальных и государственных и унитарных предприятий, в т.ч. казённых) формирование поступлений в основном происходит за счёт арендных платежей за его предоставление в возмездное пользование - 94,4 % в 2007г, 95,0% в 2008г., 90,3% в 2009г., 91,6% в 2010г, 93,4% в 2011г., 94,3 в 2012г., 95,36 в 2013г. (см. рис. 2.4).

Отметим, что основная часть неналоговых доходов за 2013г. (695849,6 тыс. руб. - 62,5 %) приходится на доходы от продажи материальных и нематериальных активов (см. рис. 2.3). Внутри данной подгруппы формирование поступлений происходит в основном за счёт доходов от продажи земельных участков, находящихся в муниципальной и государственной

собственности (за исключением участков автономных и бюджетных учреждений) - 525190,2 тыс. рублей или 75,47%, и доходов от реализации объектов, находящихся в муниципальной и государственной собственности (за исключением имущества автономных и бюджетных учреждений, а также имущества муниципальных и государственных унитарных предприятий, в т. ч. казённых) - 170659,4 тыс. рублей или 24,5%.

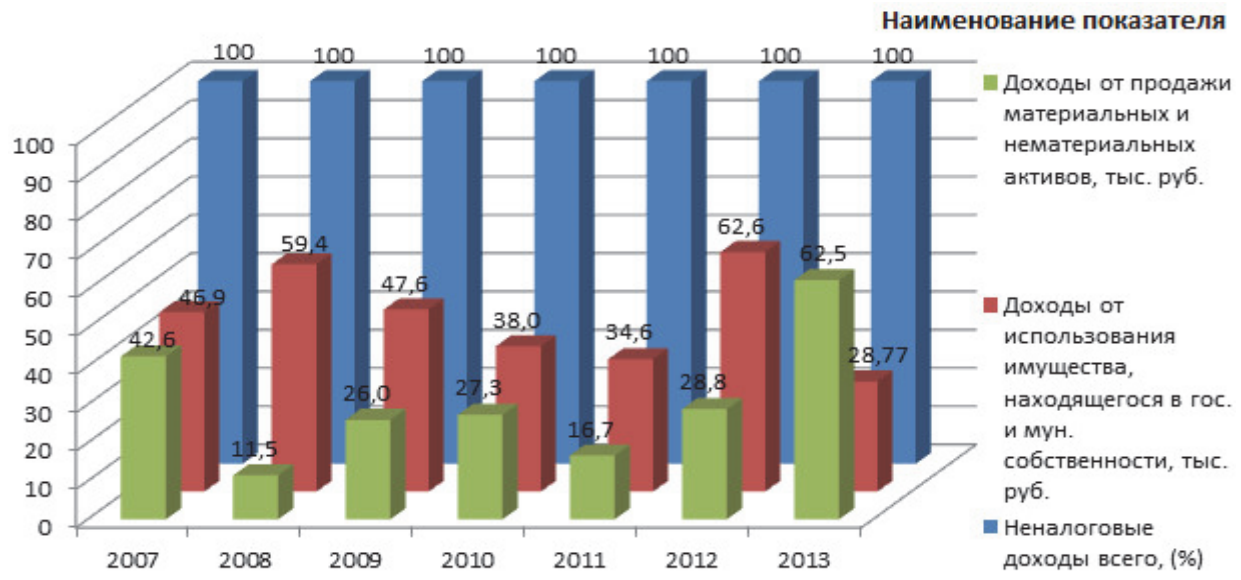

Рисунок 2.3 - Удельный вес доходов от использования имущества, находящегося в муниципальной и государственной собственности в общей сумме неналоговых доходов (2009-2013гг., %), составлен соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

На доходы от использования имущества, находящегося в собственности муниципалитета за 2013 г. приходится 28,77% от общей суммы поступлений неналоговых доходов или 320216 тыс. рублей (за 2012 г. приходилось 62,6% - 443657 тыс. рублей). По сравнению с поступлениями за 2012 г. данные доходы поступили на 127441 тыс. рублей меньше, одной из причин снижения собственных доходов городского бюджета является уменьшение с 2012 г. кадастровой стоимости земельных участков, расположенных на территории г. Курска, от размера которой зависит объём земельного налога и арендной платы, что привело к уменьшению доходной части бюджета порядка 400 млн. руб. в год.[43]

[43] См.: Постановление Администрации Курской области от 17.01.2012 № 15-па «Об утверждении результатов государственной кадастровой оценки земель населённых пунктов Курской области» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

За первое полугодие 2014 г. от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности получено 195993194, 16 тыс. рублей (57,9% исполнения от уточнённого плана), от арендной либо иной платы 184932814,42 тыс. рублей (66,0%), от продажи материальных и нематериальных активов 104353238,09 тыс. рублей (71,5%), (см. табл. 2.8).

Таблица 2.8 - Структура доходов бюджета г. Курска за 1 полугодие 2014 гг., (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Наименование показателя	Уточненный план на 01.07.2014 г.	Исполнено на 01.07.2014 г.	% исполнения на 01.07.2014 г.
Доходы бюджета - Всего	**6 077 309 332,00**	**3 173 317 361,18**	**52,2**
НАЛОГОВЫЕ И НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ	2 645 487 000,00	1 239 066 101,02	46,8
Земельный налог	709 842 000,00	289 702 206,52	40,8
ДОХОДЫ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА, НАХОДЯЩЕГОСЯ В ГОС-НОЙ И МУН-НОЙ СОБСТВЕННОСТИ	338 481 000,00	195 993 894,16	57,9
Доходы, получаемые в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование гос-ного и мун-ного имущества	280 334 000,00	184 932 814,42	66,0
Доходы, получаемые в виде арендной платы за зем. участки, гос-ная собственность на которые не разграничена и которые расположены в границах городских округов, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды указанных зем. участков	178 355 000,00	107 257 774,93	60,1
Доходы, получаемые в виде арендной платы за земли после разграничения гос-ной собственности на землю, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды указанных зем. уч.	16 602 000,00	6 001 978,09	36,2
Доходы, получаемые в виде арендной платы за зем. участки, которые находятся в фед-ной собственности и осуществление полномочий по управлению и распоряжению которыми передано органам гос-ной власти субъектов РФ, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды указанных зем. участков	80 000,00	14 215,47	17,8
Доходы от сдачи в аренду имущества, находящегося в оперативном управлении органов управления городских округов и созданных ими учреждений	897 000,00	275 903,39	30,8
Доходы от сдачи в аренду имущества, составляющего гос-ную (муниципальную) казну (за исключением земельных участков)	84 400 000,00	71 382 942,54	84,6
Прочие поступления от использования имущества, находящегося в собственности городских округов	46 335 000,00	9 870 068,94	21,3
ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ МАТЕРИАЛЬНЫХ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ	145 888 000,00	104 353 238,09	71,5
Доходы от реализации имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	80 000 000,00	41 435 965,07	51,8
Доходы от реализации имущества, находящегося в собственности городских округов		21 015,00	
Доходы от реализации имущества, находящегося в оперативном управлении учреждений, находящихся в ведении органов управления городских округов		21 015,00	
Доходы от продажи земельных участков, находящихся в государственной и муниципальной собственности	65 888 000,00	62 917 273,02	95,5
Доходы от продажи зем. уч-ов, гос-ная собственность на которые не разграничена и которые расположены в границах городских округов	5 000 000,00	60 363 789,08	1207,3
Доходы от продажи земельных участков, находящихся в собственности городских округов	60 888 000,00	2 553 483,94	4,2

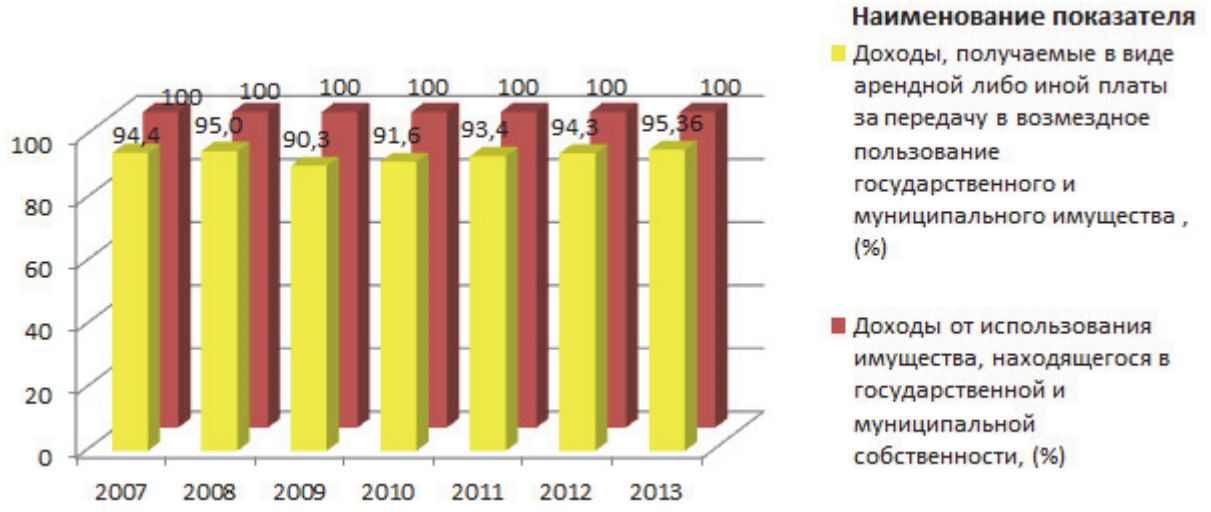

Рисунок 2.4 - Удельный вес доходов, получаемых в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование муниципального и государственного имущества в общей сумме доходов от использования имущества (2009-2013гг., %), составлен соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

С момента принятия ФЗ №131 количество вопросов местного значения, относящихся к полномочиям городских округов, увеличилось в 2 раза, что привело к увеличению объёма расходных обязательств муниципалитетов без закрепления за местными бюджетами необходимых дополнительных доходных источников. Кроме того, структура финансовой помощи всё больше состоит не из дотаций (направлений, расходование которых определяются самими муниципальными образованиями), а субсидий (долевого участия вышестоящего уровня бюджетной системы в расходах, которые считаются необходимыми). Действующее налоговое и бюджетное законодательство характеризуется высокой централизацией доходных источников в пользу вышестоящих бюджетов, в результате чего доходная база городского бюджета не может обеспечить в полном объёме и на должном уровне решение вопросов местного значения, что обуславливает приоритетность проведения мероприятий по повышению уровня автономности муниципальной финансово-бюджетная системы (например, изменения в бюджетном законодательстве в части уменьшения норматива зачисления в бюджеты городских округов налога на доходы физических лиц с 2014г. с 20 до 15% приведёт к потерям - 953 млн. руб.). В связи с этим активизация работ по увеличению неналоговых доходов является необходимым условием дальнейшего развития г. Курска, а главным

ресурсом, способным обеспечить рост собственных доходов является муниципальное имущество, так как основная часть неналоговых доходов формируется за счёт его использования и реализации.

Тем не менее, несмотря на особую важность эффективного распоряжения муниципальной недвижимостью, сравнительный анализ динамики поступлений в городской бюджет за последние годы говорит об уменьшении бюджетных поступлений (см. табл. 2.9). Прежде всего, это связанно с сокращением физического объёма муниципальной собственности (обветшание объектов, приватизация, разграничение собственности между различными уровнями публичной власти и т. д.), а, следовательно, учитывая дальнейшее сокращение имущества, находящегося в распоряжении муниципалитета, отсутствие специальных мер, усилит отрицательную динамику в будущем.

Доходы от передачи имущества в аренду в 2013 г. составили 105 334,0 тыс. рублей, в том числе от имущества, составляющего казну 101 985, тыс. руб.. Начисление арендной платы за 2013 г. составило 149 221,0 тыс. руб., в том числе от имущества, составляющего казну 148 671,7 тыс. руб..

Таблица 2.9 - Динамика поступлений в бюджет г. Курска от использования муниципального имущества, 2009-2013гг. (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

№ п/п	Виды доходов	Поступления в бюджет города, тыс. руб.				
		2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год
1	Доходы от реализации имущества	235 678	165 738	119 845	79 515	570 753
2	Доходы от аренды имущества	115 552	108 649	105 896	93 940	105 334
3	Доходы от продажи земельных участков	7 315	115 080	50 490	13 282	54 511
4	Доходы от аренды земельных участков	123 826	115 971	90 074	75 361	55 843
	ИТОГО:	482 371	339 700	366 305	182 583	786 441

В результате проведения сравнительного анализа полученных доходов от аренды объектов недвижимости в 2011-2013 гг. выявлено, что запланированная сумма доходов от аренды имущества на 2013 год (98 510,0 тыс. руб., в том числе от аренды имущества, составляющего казну 97 960,0 тыс. руб.

исполнена на 112% (105 334,0 тыс. руб.). Анализ зависимости поступлений в бюджет г. Курска доходов от сдачи объектов в аренду от объёма сдаваемых в аренду площадей показал, что сокращение общей площади, сдаваемого в аренду имущества в период с 2011 года по 2013 год существенным образом не повлияло на поступление доходов (см. табл. 2.10), что свидетельствует о наличии потенциала для увеличения поступлений в бюджет средств от передачи объектов недвижимости в аренду при условии их эффективного использования.

Таблица 2.10 - Объём площадей и динамика поступлений доходов от сдачи объектов в аренду от объёма сдаваемых в аренду (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Год	**Площадь, тыс. кв.м**	**План тыс.рублей**	**Факт тыс. рублей**
2011	106,0	98 000,0	105 896,0
2012	102,0	90 200,0	93 940,0
2013	102,0	98 510,0	105 334,0

Динамика поступлений в бюджет г. Курска от использования муниципального имущества (2009-2013гг.) так же свидетельствует о следующем:

1) доходы от аренды имущества сократились на 10% (с 115552 тыс. руб. в 2009г. до 105 334,0 тыс. руб. в 2013г.);

2) доходы от аренды земельных участков сократились в 2,2 раза (с 123826 тыс. руб. в 2009г. до 55 843 тыс. руб. в 2013г.);

3) после значительного роста доходов от продажи земельных участков в 2010 г. (в 15,7 раза) поступления заметно снизились (в 2,1 раза);

4) итоговые доходы от использования и реализации имущества сократились в 2,6 раза (имели тенденцию к устойчивому снижению с 482371 тыс. руб. в 2009г. до 182583 тыс. руб. в 2012г.), а рост доходов за 2013г. обусловлен большим количеством реализуемых объектов;

5) доходы от аренды земельных участков также уменьшились в 1,35 раза к показателям 2012 г.;

6) по состоянию на 01.01.2014 г. прослеживается тенденция увеличения (на 8,5 млн. рублей) задолженности по арендной плате в сравнении с данными

по состоянию на 01.01.2013 года.

Анализ результатов основных направлений деятельности органов власти по управлению и распоряжению муниципальным имуществом города Курска за 2009 - 2013 годы позволил установить как положительные, так и негативные явления. Среди положительных результатов можно выделить следующие:

1) постоянно совершенствуется нормативно-правовая база;

2) распределение управленческих функций между подразделениями исполнительных органов позволило упорядочить процедуры принятия решений и финансовые потоки;

3) организован учёт муниципального имущества на основе применения программно-технических средств;

4) устойчивое развитие земельно-имущественного рынка и укрепление системы имущественных прав на объекты недвижимости;

5) активизированы процессы обеспечения правоустанавливающей документацией на землю юридических и физических лиц и государственной регистрации права собственности г. Курска на объекты недвижимости;

6) усиление контроля в области использования земельных участков;

7) увеличение процентного соотношения взысканных судебными приставами сумм;

8) на протяжении ряда лет устойчиво выполняется с превышением исполнение плановых показателей поступлений в бюджет (см. табл. 2.11).

Таблица 2.11 - Исполнение плана поступлений в бюджет г. Курска от использования муниципального имущества, 2009-2013гг., % (составлена соискателем по данным http://www.kurskadmin.ru)

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Доходы, получаемые в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование государственного и муниципального имущества, (%)	103,7	105,7	105,2	104,1	107,2	103,6	106,9
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов, (%)	127,9	104,8	101,3	105,9	109,7	97,7	105,4

К числу наиболее острых проблем, относятся:

1) снижение темпов роста бюджетных доходов от использования объектов недвижимости и относительно незначительная доля неналоговых поступлений;

2) наличие объектов недвижимости, в отношении которых не проведена постановка на государственный кадастровый учёт, а также наличие земельных участков, в отношении которых не проведены кадастровые работы (межевание, формирование участков и т. д.);

3) наличие объектов недвижимости, техническая документация на которые требует обновления и уточнения данных (технические характеристики, адресная часть, наименование объектов и т.д.);

4) наличие объектов недвижимости, в отношении которых не зарегистрировано право собственности муниципального образования г. Курск;

5) наличие неинвентаризированных земель, в отношении которых должны быть проведены мероприятия по определению правообладателей земельных участков и разграничению земель (отсутствие сведений о правообладателях объектов, расположенных на земельных участках, и нежелание выявленных правообладателей оформлять правоустанавливающие документы на свои объекты затрудняет осуществление в полном объеме указанных мероприятий);

6) низкая инвестиционная привлекательность большей части подлежащих приватизации объектов, находящихся в собственности муниципального образования г. Курск;

7) наличие задолженности по арендной плате за пользование объектами вследствие несоблюдения арендаторами сроков уплаты арендных платежей;

8) низкое качество эксплуатации, обеспечение сохранности и целевого использования муниципального имущества, правомерности владения и распоряжения муниципальным имуществом;

9) отсутствует перечень чётких критериев формирования объектов недвижимости, с учётом которого в отношении конкретных объектов могут быть приняты управленческие решения;

10) практически полное отсутствие воспроизводства объектов недвижимости, в течение 3 - 5 лет способное привести к существенному снижению доходов от их использования.

Причинами многих из этих проблем наряду с факторами социально-экономического и политического характера выступают внутренние недостатки управленческой системы. Крупные законодательные изменения, произошедшие в прошедшее десятилетие по основополагающим социально-экономическим, градостроительным, земельным, экологическим вопросам усилили позиции частной собственности, что способствовало ускоренному развитию малого и среднего предпринимательства, институтов МЧП, строительства. Вышеперечисленные обстоятельства позволяют сделать вывод о необходимости повышения эффективности управления муниципальным имуществом в целях создания условий для решения вопросов местного значения за счет собственных финансовых ресурсов. Систему управления муниципальной недвижимостью г. Курска характеризует определённая специфика, обусловленная применением органами власти ограниченного набора организационно-экономических механизмов воздействия, в процессе проведения единой политики регулирования земельно-имущественных отношений (приватизация, регистрация права собственности, расширение сферы действия МЧП, учёт, введение налоговых льгот и т. д.). Эффективное управление недвижимостью предполагает её вовлечение в хозяйственный и коммерческий оборот для обеспечения деятельности по использованию и воспроизводству имущества с учётом получения максимального социально-экономического эффекта. В рамках процесса реализации объектов существует множество направлений, от выбора которых зависит возможность скорейшего достижения поставленных управленческих целей, при минимизации ресурсных затрат. Отметим, что, несмотря на активную деятельность органов власти по созданию необходимых условий для развития земельно-имущественных отношений в городе Курске, имеющийся ресурсный потенциал пока не используется полностью, что обуславливает поиск и применение новых методов для его эффективной реализации.

2.2 Технологическая инфраструктура маркетинга в управлении муниципальной недвижимостью

В основе маркетингового подхода в сфере управления муниципальной недвижимостью лежит идея полной управляемости маркетинговыми процессами, их проектирование и возможность оперативного анализа путём поэтапного воспроизведения. Сущность же маркетинговых технологий заключается в том, чтобы, базируясь на постоянной обратной связи, гарантировать достижение поставленных целей, они предполагают предсказуемость и точность результата, ясность путей его достижения. Именно поэтому, на наш взгляд, технология постановки целей выступает важнейшим первоочередным условием реализации концепции маркетингового подхода, а технологическую цепочку маркетинговых действий требуется выстраивать строго в соответствии с конкретными целевыми установками, имеющих форму конкретных ожидаемых результатов, где процедуры, содержащие критерии и инструментарий оценки результатов деятельности представляют органическую часть маркетинговых технологий.

По нашему мнению, внедрение маркетинговых технологий в сферу управления муниципальной недвижимостью способствует определению рационального способа решения управленческих проблем на основе оценки как внутренних, так и внешних тенденций развития ситуации с учётом особой значимости вопросов формирования и выбора конкретных маркетинговых технологий, из которых можно выделить следующие этапы:

1. Анализ и оценка имеющегося ресурсного потенциала с целью его сохранения и оптимизации (проверка реестра муниципальной недвижимости). Могут активно применяться технологии-оценки ресурсной, рыночной, организационной ситуации.

2. Анализ возможных вариантов развития социально-экономической и рыночной ситуации, прогнозирование на будущее, вероятных моделей действий.

3. Смена системы ценностных ориентации - развитие коммуникативных технологий, технологий формирования имиджа органов

власти и связей с общественностью.

Процесс внедрения маркетинговых технологий в сферу муниципального управления одновременно динамичен и сложен, что связано с переводом теоретических положений маркетинга в сферу практических действий и характеризуется следующими операциями:

1) профессиональной переподготовкой специалистов и модернизацией организации их работы;

2) координацией различных управляющих субъектов (отдельных специалистов или групп);

3) оказанием научно-методической помощи исполнителям; .

4) контролем внедрения и диагностикой результатов;

5) анализом процессов технологизации и корректировкой (при необходимости) целей;

6) планированием и организацией информационного обслуживания процессов внедрения и др.

Вопросы ресурсного обеспечения технологизации имеют первостепенное значение, так в функциональном аспекте оно может быть представлено как совокупность факторов, обеспечивающих маркетинговые процессы, и рассмотрено следующим образом:

1. Инфраструктурно-технологическое оснащение. Маркетинговый подход к управлению предусматривает изначальное проектирование и формирование материально-технологической базы для реализации организационной, информационно-коммуникативной, исследовательско-аналитической, и другим присущей маркетинговой работе видам деятельности с целью обеспечения реальных и будущих потребностей маркетинга (выступает ключевым фактором успешной реализации).

3. Бюджетно-финансовые возможности. Создание подсистемы маркетинга (выделение специалистов, создание рабочих групп) или привлечение специализированных организаций (аутсорсинг, приглашенние консультантов, имеющих опыт проведения подобных работ) требует отдельного финансового обеспечения.

4. Организационно-кадровые возможности. Маркетинговый подход предусматривает наличие высококвалифицированных специалистов, которые являются основным ресурсом, обеспечивающим реализацию устойчивой и эффективной маркетинговой деятельности (т.е. обладающих всеми необходимыми знаниями и современными маркетинговыми методиками, опытом, навыками и т.д.).

5. Информационное обеспечение. Разнообразные данные, связанные с маркетинговой деятельностью, являются наиболее ценным и значимым фактором при её реализации. Прежде всего, это информация о колебаниях спроса на объекты недвижимости, о конкурентных предложениях и изменении рыночной ситуации, об изменениях в поведении инвесторов (арендаторов), об инновационных методах организации и управления маркетинговыми процессами и т.д.

6. Административно-правовая поддержка. Маркетинговая сфера деятельности предусматривает активное взаимодействие с внешней средой, (партнёры, арендаторы, конкуренты, инвесторы, государственные органы, общественность и т. д.), что обуславливает наличие повышенных требований к легитимности и законности этих действий. Более того без рационализации и развития нормативно-правовой базы маркетинга не может нормально формироваться и функционировать полноценная система обеспечения его технологической основы.

Таким образом, технологизация маркетинговой деятельности в сфере управления муниципальной недвижимостью предполагает использование ресурсов по ряду направлений:

1) материально-техническое обеспечение;
2) бюджетно-финансовое планирование;
3) реализация организационно-управленческих мероприятий;
4) дополнительная подготовка и переподготовка кадров;
5) обеспечение нормативно-правовой корректности работ;
6) информационно-техническое обеспечение.

Вышеперечисленный состав ресурсов и направлений деятельности для

обеспечения технологизации маркетинга свидетельствует о сложной структуре и комплексности данных работ. Разработка маркетинговых технологий предполагает взаимодействие не только квалифицированных специалистов в области маркетинга, но и специалистов КУМИ, комитета архитектуры и градостроительства (например, вопросы согласования размещения рекламных конструкций), Земельного комитета, комитета финансов, департамента развития предпринимательства, департамента строительства и инвестиционных программ, административно-правового управления, управления информации и печати. В целом, инфраструктуру обеспечения внедрения маркетинговых технологий можно представить в виде комплекса следующих взаимосвязанных подсистем (см. рис. 2.5):

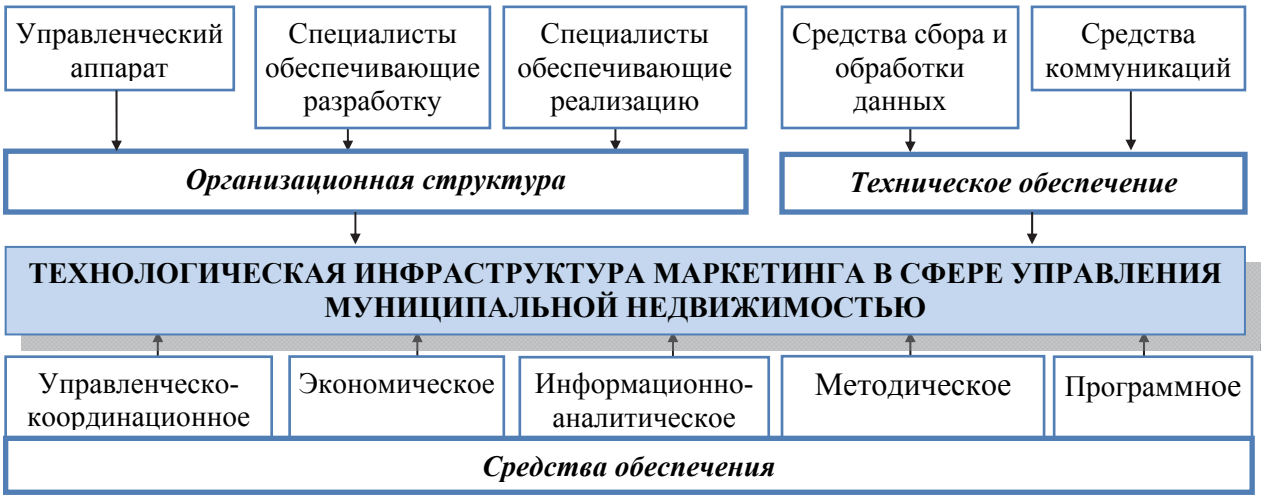

Рисунок 2.5 - Технологическая инфраструктура маркетинга[44]

Организационная структура должна объединить специалистов, совместная деятельность которых на основе установленных правил направлена на обеспечение функционирования процессов маркетинга.

Техническое обеспечение (техническая подсистема) - объединяет взаимосвязанные технические средства, предназначенные для работы маркетинговой подсистемы (оргтехника, устройства связи, и др.)

Подсистема средств обеспечения состоит из:

1) управленческо-координационного обеспечения - распоряжения, закрепляющие перечень участвующих в функционировании подсистемы маркетинга, их функции и взаимосвязи, формы представления данных

[44] Разработано автором по результатам исследования

необходимых для выполнения работ и порядок их рассмотрения;

2) методическое обеспечение - состав процедур и мероприятий, методов, приёмов и действий, реализуемых при применении принципов маркетинга, а также их регламентация;

3) программное обеспечение - совокупность специализированных компьютерных программ, необходимых для мониторинга маркетинговых показателей и функционирования технологической системы в целом;

4) экономическое обеспечение - возможность использования бюджетно-финансовых ресурсов при реализации мероприятий;

5) информационно-аналитическое обеспечение - наборы данных, необходимых для работы технологической системы маркетинга, методы и способы их обработки. Как правило, информационное обеспечение маркетинговой деятельности предусматривает комплекс формальных описаний, включающий термины и определения элементов технологий маркетинга, документы, отображающие состав и правила применения маркетинговых средств (т.е. документально оформленное методическое обеспечение).

Необходимость частого и большого количества маркетинговых исследований обуславливает целесообразность внедрения внутреннего мониторинга (т. е. регулярного рассмотрения отчётов о результатах управления объектами, планирования, прогнозирования), который позволит оперативно выявлять изменения рынка недвижимости (факторов спроса и предложения объектов и услуг и т. д.), несоответствие оценочных показателей запланированному уровню (доходы от аренды, сданная площадь, количество проданных земельных участков и т. д.), а также обеспечит обоснованность и корректировку маркетинговой политики. Непрерывное проведение маркетинговых исследований муниципального и регионального земельно-имущественного рынка способствует определению и оценке текущих результатов использования имущества, получению сведений для расчета социально-экономической целесообразности возможных изменений, а так же выявлению причин недостаточной реализации имеющегося потенциала. Формируемая в ходе маркетинговых исследований информация может быть

первичной (например, анкетирование арендаторов), и вторичной структурированной (внешней - специализированные базы данных, внутренней - материалы собранные и проанализированные в процессе управленческой деятельности) [128, 136, 137, 138, 164, 201, 209]. Проведение сравнительного анализа характеристик, имеющихся, предлагаемых, планируемых к реализации объектов, динамики и тенденций рынка недвижимости позволяет определить сильные стороны объектов и их возможные рыночные перспективы, а также установить целесообразность реализации маркетинговых мероприятий. Отметим, что создание объективной и обширной информационной базы возможно на основе интеграции уже существующих информационных ресурсов (например, использование данных ГКН и ЕГРЗ) и не требует дополнительного финансирования (сведения по запросу органов власти предоставляются бесплатно). Также можно применять традиционные виды получения и обработки данных: анализ документов (например, статистической информации, характеризующую состояние социально-экономического развития муниципального образования, нормативно-законодательной базы и др.), анализ планов и программ постоянных арендаторов, инвесторов, использование экспертных оценок.[45]

Само использование маркетинга в системе управления муниципальной недвижимостью является достаточно новым, но уже востребованным управленческой практикой подходом. Маркетинг системы управления недвижимостью можно охарактеризовать как частный случай муниципального маркетинга, где уровнем объекта маркетинга выступает земельно-имущественный рынок, или как один из элементов системы регулирования рыночных отношений муниципального уровня.

По нашему мнению, маркетинг системы управления недвижимостью - это разновидность муниципального маркетинга, определяемая как специфическая маркетинговая деятельность на муниципальном земельно-имущественном рынке, а также в области внешних связей социально-экономической системы

[45] Подробнее вопросы создания информационной базы для обеспечения маркетинга в системе управления муниципальной недвижимостью будут рассмотренны в п. 3.2)

территориальных образований, по обеспечению процессов формирования и развития инфраструктуры рынка недвижимости всеми средствами маркетинга, модернизации подсистемы регулирования сферой управления недвижимостью, согласования локальных социально-экономических целей отдельных управляющих субъектов с целями и интересами муниципального развития и наиболее полного удовлетворения потребностей местного населения.

Субъектами системы маркетинга в сфере управления муниципальной недвижимостью являются органы местной власти (КУМИ, Земельный Комитет г. Курска), осуществляющие регулирование данной сферой, арендаторы, партнёры, инвесторы, специалисты по маркетингу. На наш взгляд, широкий субъектный состав системы маркетинга ещё раз подтверждает качественно новый аспект публичной значимости и необходимость маркетингового обеспечения системы муниципального управления в целом.

Предметом данного подтипа маркетинга выступают рыночные процессы, связанные с управлением муниципальной недвижимостью, организационно-управленческие механизмы, способы согласования интересов субъектов публичного и частного сектора. Интегрируя положения маркетинга организаций, идей и территорий, формируя единый порядок функционирования земельно-имущественной сферы и её взаимодействие с управляющими субъектами и обществом, гармонизируя интересы бизнес структур и общества, маркетинговый подход раскрывает современное содержание концепции маркетинга. Результатом такого направления маркетинговой деятельности становится поиск оптимальных сочетаний объёма предоставляемых с помощью объектов недвижимости услуг, получения прибыли коммерческими структурами и достижения определенных общественных ориентиров, определяющих качество жизни населения.

Целью маркетингового подхода является создание условий для приспособления системы управления муниципальной недвижимостью к требованиям рынка, развитие малого и среднего предпринимательства, повышение качества жизни населения и может детально рассматриваться на разных управленческих уровнях как:

1) направление деятельности КУМИ и Земельного Комитета г. Курска, обеспечивающее 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.

Важнейшими задачами такого подхода выступают исследование основных параметров и показателей рыночной деятельности в земельно-имущественной сфере территориальных образований, выявление причин их изменения, анализ потенциала рынка и принятие мер к стимулированию его роста. Для решения обозначенных задач необходимо качественно иное информационное наполнение управленческой деятельности. В данном случае важно обеспечение полной и открытой информации о состоянии и использовании объектов. Основу методической и информационно-аналитической базы маркетингового подхода должны составить следующие данные: потенциал социально-экономического развития муниципалитета, ресурсная оценка возможности (при наличии необходимости) реализации маркетинговой деятельности, долгосрочные факторы, параметры и критерии развития земельно-имущественной сферы и др. Использование данной информации позволит не только установить текущее состояние системы управления муниципальной недвижимостью, но и сформировать стратегическое направление её развития [65, 66, 76].

Рассматривая перспективы использования маркетинга в системе управления муниципальной недвижимостью, необходимо выделить сдерживающие факторы в процессе формирования и развития его методов и приёмов. Прежде всего, значительная часть ограничений относятся к остающимся по-прежнему не до конца регламентированным и разрешенным проблемам земельно-имущественной сферы в целом (см. п. 1.2.) В то же время,

применение маркетингового подхода должно позволить не только снизить количество проблемных вопросов, но и будет способствовать обновлению информационно-аналитического обеспечения и целого ряда циклов непосредственного принятия управленческих решений, среди которых можно отметить следующие:

1) постановка и согласование целей управления, способов выявления проблем управления, информационное обеспечение решений и действий;

2) диагностирование и прогнозирование проблем управления и ситуаций, поведения различных управляющих субъектов, ресурсного обеспечения целей управления;

3) планирование управленческих воздействий, выбор оптимальных методов и способов управленческого действия, принятие решений;

4) при организации коммуникативного взаимодействия, определение и применение способов регулятивно-мотивационного воздействия и процедур отбора и критериев оценки управленческих мероприятий.

Рассмотренние состава и структуры технологий маркетинга позволяет предложить следующий универсальный вариант маркетингового технологического цикла (может быть принят как базовый и уточняться применительно к решению конкретных проблем и задач). Начальным пунктом внедрения любой маркетинговой технологии является чёткое установление предметов воздействия и желаемых результатов. Вначале проводится анализ характеристик и состояния выделенных предметов воздействия, представляющих самостоятельный технологический комплекс. Базируясь на результатах маркетинговых исследований, проводится разработка способов воздействий на определённую маркетинговую характеристику путём осуществления соответствующих маркетинговых мероприятий, результаты которых оцениваются также с применением технологий, использовавшихся ранее для исследования предметов воздействия (фактическое измерение степени изменения предметов или достижения ими новых качеств в результате применения маркетинговой технологии. Данная последовательность технологических этапов, составляющая определённый цикл, схематично

представлена на рис. 2.6.

Рисунок 2.6 - Маркетинговый технологический цикл в сфере управления муниципальной недвижимостью[46]

Следовательно, главным аспектом определения состава и структуры маркетинговых технологий выступает чёткая идентификация предметов маркетингового воздействия, выступающих предметами исследования на начальном этапе, а также формулирование их результатов. Далее проводится разработка и реализация способов воздействия на изменение предметов маркетингового воздействия с целью достижения установленных результатов с обязательной последующей оценкой.

По нашему мнению, для внедрения элементов маркетинга в систему управления муниципальной недвижимостью могут быть предложены технологические циклы, составленные с позиции действий органов власти, для которых дальнейшее использование данных и других технологий не будет иметь чёткой рыночной направленности. Для управляющих органов маркетинговые процессы в сфере использования объектов недвижимости будут тесно взаимодействовать с мерами административного регулирования и

[46] Разработано автором по результатам исследования

проведения муниципальной социально-экономической политики, что подчёркивает системность и комплексность маркетингового подхода, а также глубину проникновения в современной управленческой системе. Представленный в п. 2.1 анализ, выявил ряд проблем функционирования управленческой системы, для инициирования решения которых на начальном этапе могут быть использованы следующие маркетинговые процессы, способствующие, формированию целостной маркетинговой подсистемы в данной сфере: маркетинг качества, модернизация работы КУМИ и Земельного комитета, кадровый маркетинг (см. табл. 2.12).

Таблица 2.12 - Начальные маркетинговые технологические циклы [47]

Кадровый маркетинг	**Модернизация работ**	**Маркетинг качества**	
• уровень кадровой обеспеченности КУМИ и Земельного комитета, оценка квалификационного состава кадров	• эффективность мер регулирования и комфортность предоставления услуг	• формы и механизмы управленческой деятельности	**Предмет исследований**
• сбор статистической информации о составе и структуре кадров, качественный анализ структуры персонала	• кабинетные исследования в области анализа состава регламентов и правил работы	• опросы арендаторов и партнёров, оценка уровня качества предоставляемых услуг, реклама качественного обслуживания в средствах массовой информации распространение информации по качеству услуг	**Метод исследований**
• определение необходимого объем подготовки и переподготовки специалистов	• выявление основных административных препятствий предпринимательской деятельности	• выявление основных проблем управленческой деятельности	**Результат исследований**
• аутсорсинг, предоставление информация о существующих вакансиях для потенциальных работников и т.д.	• повышение уровня информированности партнёров о порядке работы КУМИ и Земельного комитета	• введение новых форм контроля результатов деятельности, повышение мотивированности управленцев	**Меры воздействий**
• реклама существующих вакансий, стимулирование развития системы профессионального образования	• совершенствование информационного обеспечения и порядка работы	• внедрениеSMART-технологий, реорганизация трудового процесса и т.д.	**Способы реализации**
• формирование оптимального кадрового обеспечения	• снижение количества обязательных процедур и сроков их реализации для ведения предпринимательской деятельности	•повышение личной ответственности специалистов и качества предоставляемых услуг	**Результат**

[47] Разработано автором по результатам исследования

Например, применение кадрового маркетинга будет способствовать решению вопросов долгосрочного обеспечения КУМИ и Земельного комитета кадровыми ресурсами, от которых и будет зависеть качество принимаемых управленческих решений и эффективность функционирования управленческой системой в целом.

В каждом из предложенных маркетинговых процессов можно выделить следующий технологический цикл, включающий этапы: исследований (предмет - методы - результат), разработки мер воздействий, выбора способов реализации мер воздействий, определения результатов маркетингового процесса. Органы регулирования, реализующие маркетинговый подход к управлению муниципальной недвижимостью, обладают сложной структурной организацией, которая при использовании маркетингового инструментария и формировании единых технологий маркетинговых работ может дополняться новыми подразделениями, что влияет на организацию деятельности всех управляющих субъектов. Поэтому только чёткое и последовательное выполнение перечисленных этапов обеспечит рост дисциплины исполнителей и значительно повысит производительность труда.

Применение маркетинга в управлении муниципальной недвижимостью не только повышает значимость увеличения контактов между управляющими субъектами (что подразумевает необходимость совершенствования системы коммуникаций), но и увеличивает ответственность конкретных исполнителей за принятие решений, что на современном этапе является одной из наиболее острых проблем развития систем управления муниципальным имуществом. Именно аппарат управления КУМИ и Земельного комитета становится ответственным за построение и развитие взаимовыгодных долговременных отношений в процессе взаимодействия с другими управляющими субъектами и населением (рис. 2.7).

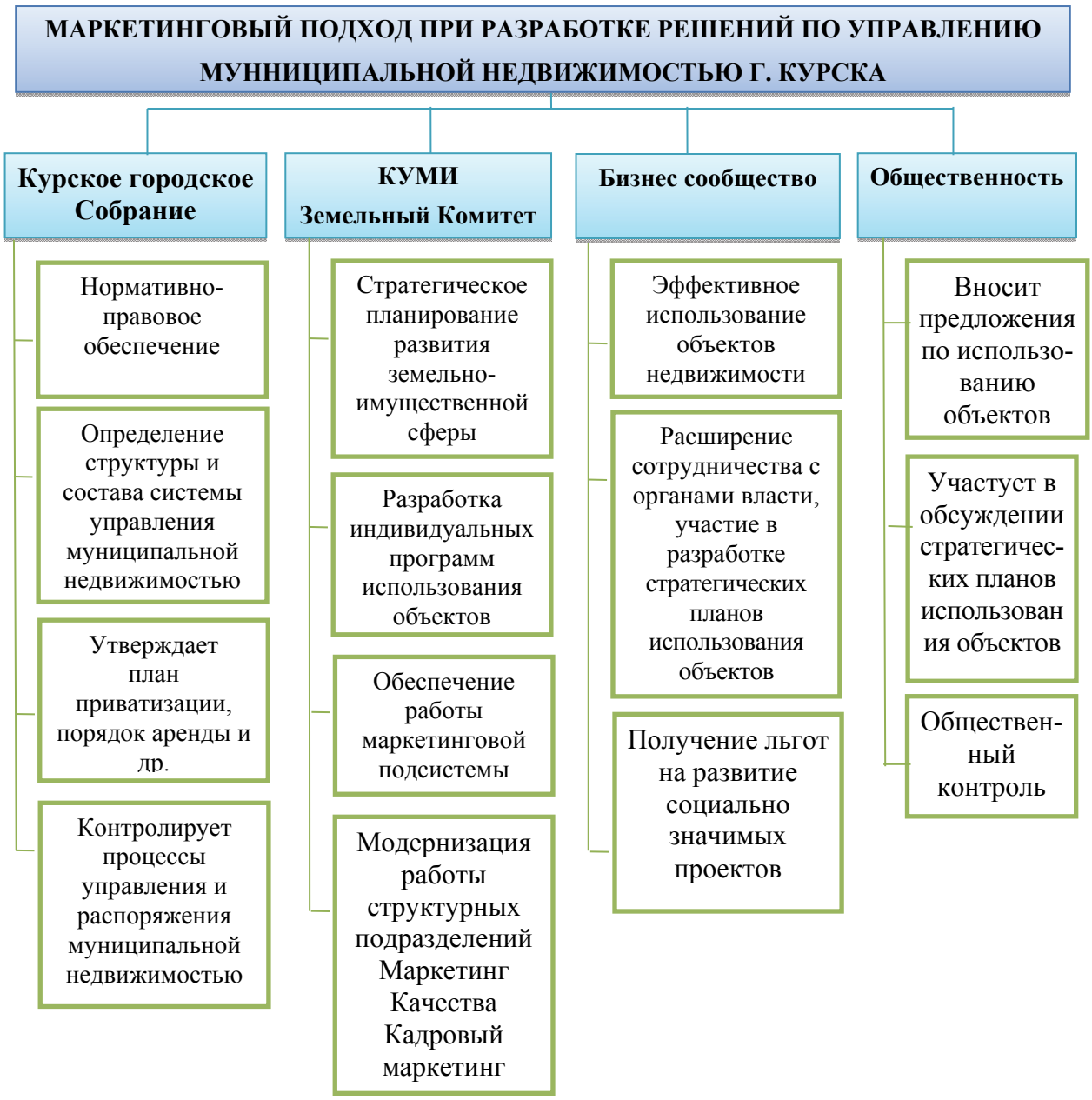

Рисунок 2.7 - Субъектная структура принятия управленческих решений по использованию муниципальной недвижимости г. Курска[48]

Резюмируя вопросы построения системы маркетинга в сфере управления муниципальной недвижимостью, необходимо отметить, что дальнейшее углубление ориентации процессов управления на применение маркетинговых инструментов должно обеспечить такую модернизацию организационно-экономической управленческой структуры, при которой она сможет одновременно качественно выполнять аналитическо-организационную деятельность.

[48] Разработано автором по результатам исследования

2.3 Стратегическогое маркетинговое планирование использования муниципальной недвижимости

Непредсказуемость перемен в условиях экономической жизни, повышение агрессивности, неопределённости рыночной среды, скорости перемещения капиталов, усиление интеграционных процессов на макро- и микроуровнях, формирования новых региональных финансовых и производственных центров, развитие информационного общества, расширение инновационной деятельности обуславливает необходимость стратегического планирования, то есть чёткого определения перспективных направлений деятельности с их закреплением в планах и программах.

Стратегическое планирование - процесс определения задач, целей, мероприятий по их достижению за определенный временной период, основанный на предположении будущих вероятных условий социально-экономической среды, а также формулирование критериев оценки эффективности проведённых мероприятий. Общественно значимые цели развития муниципальных образований устанавливаются исходя из объективных внутренних и внешних условий с учётом потребностей и мнения местного сообщества [17, 18, 30, 147, 181, 182]. Определение перспективных направлений деятельности и разработка стратегий, программ и планов, являющихся обязательными ориентирами для реализации на территории муниципальных образований мероприятий на среднесрочную и долгосрочную перспективу, обусловлена необходимостью быстрого реагирования на изменяющуюся социально-экономическую ситуацию, а обозначение административных мер и средств позволяет мобилизовать ресурсы для достижения установленных целей.[49]

Формирование долгосрочных целей развития муниципалитетов определяет ориентированность муниципальной политики на установление приоритетных направлений (поддержание социальной справедливости в обществе, расширение свободы предпринимательства, внедрение механизмов

---

[49] См.: Региональная экономика: Учебник / Под ред. В.И. Видяпина и М.В. Степанова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - (100 лет РЭА им. Г.В. Плеханова). С.14-21;

МЧП) и поиск сбалансированных путей их достижения в условиях ограниченности ресурсов. В муниципальной управленческой практике в первую очередь приходится решать множество неотложных, текущих проблем хозяйственного функционирования муниципальных образований, отводя вопросам развития второстепенное значение. Управление муниципальной недвижимостью тесно связано с другими направлениями социально-экономической политики муниципального образования, такими как бюджетная, финансовая, структурная и другими, которые в совокупности призваны обеспечить достижение стратегических и тактических целей развития территории. Эффективное использование муниципального имущества возможно только путём разработки и реализации конкретных стратегических концепций (планов, программ, схем развития отдельных объектов, комплексов и территорий), то есть применения совокупности нормативно установленных подходов (правил, условий и процедур), в соответствии с которыми происходит использование объектов. Планирование использования объектов муниципальной недвижимости в долгосрочной перспективе на современном этапе часто требует от уполномоченных органов применения новых подходов, одновременно учитывающих управленческие задачи и рыночные условия, в которых они будут реализовываться. Органы власти, используя в системе управления маркетинг, получают возможность внедрения наиболее передовых методов хозяйствования и научно обоснованного современного подхода к организации различных сторон управленческой деятельности с учётом требований рыночной экономики [81, 98, 126, 146, 147, 153, 160, 162].

Ранее нами было установлено, что развитие малого и среднего предпринимательства, институтов МЧП, сферы инноваций и услуг является наиболее приоритетными управленческими задачами, так как эти направления в долгосрочной перспективе станут решающими для роста экономики г. Курска в целом. Положительная динамика инвестиций в основной капитал (на развитие экономики и социальной сферы в г. Курске в 2008-2012 годах направлено 96,7 млрд. руб. за счёт всех источников финансирования) и активный приток частных инвестиций в строительство торговых площадей пока не характерна

для земельно-имущественной сферы.[50] Дальнейшее социально-экономическое развитие невозможно без стабильного роста инвестиций в основной капитал, обеспечивающих реализацию инвестиционных проектов, направленных на внедрение передовых технологий и создание новых инновационных производств (обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции, создание новых рабочих мест, повышение заработной платы работников, стабильные налоговые поступления от деятельности и организаций предприятий).[51] Осуществление мероприятий по созданию благоприятной инвестиционной среды г. Курска предполагает тесное взаимодействие с органами государственной власти Курской области, организацию инфраструктуры поддержки бизнес-сообщества и предпринимательства, координации и концентрации имущественных, финансовых и организационных ресурсов. [52]

К сожалению, на современном этапе в г. Курске система взаимодействия органов власти и бизнеса по-прежнему остаётся не совершенной (что впрочем, является общероссийской тенденцией). Так, например, в рейтинге «ГЧП-старт», комплексно характеризующим готовность субъектов РФ к сотрудничеству с частными инвесторами на принципах ГЧП Курская область занимает лишь 70 место (см. табл. 2.13), уступая всем субъектам ЦЧР и Центрального федерального округа. В соответствие методике составления рейтинга, готовность субъектов РФ к реализации проектов на принципах ГЧП и сотрудничеству с инвесторами требует наличия на уровне региональных органов власти отлаженной системы управления ГЧП-проектами, опыта их реализации и достаточного уровня кредитоспособности и информационной открытости регионов (анализ и расчёт рейтинга осуществлялись посредством оценки указанных факторов с применением ряда параметров, учитывающих с

---

[50] См.: Официальный сайт Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[51] См.: Фетисов Г.Г., Орешин В.П. Региональная экономика и управление: Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2006. -(Высшее образование) - С. 328-332.

[52] См.: Государственная программа Курской области «Развитие экономики и внешних связей Курской области» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

позиции частного инвестора значимость и специфику реализации ГЧП-проектов). [53]

Таблица 2.13 - Распределение субъектов ЦЧР в рейтинге «ГЧП-старт 2014г.»

	Место в рейтинге	%
Белгородская область	42	34,0
Воронежская область	6	60,4
Курская область	70	19,2
Липецкая область	13	49,7
Тамбовская область	29	40,7

Готовность эффективно управлять, определять приоритеты, проблемные вопросы развития муниципальной экономики, открывать рынки для инвесторов и предпринимателей различных регионов, снимать административные барьеры полностью зависит от профессионализма местных руководителей. Органы власти должны более активно поддерживать бизнес-структуры, от работы которых во многом зависит финансовая устойчивость муниципалитета. В условиях рыночной среды эффективность менеджмента зависит от своевременной идентификации и последующего реагирования на потребности заинтересованных лиц. Компании растут и развиваются, в конкурентной борьбе одни сменяют другие, появляются новые участники рынка, ищущие лучшие условия для размещения производств (торговые площади, офисы, автостоянки и т. д.). В настоящий момент в понимании управляющих органов потенциальный или реальный инвестор (арендатор, покупатель) не рассматривается как «необходимый и выгодный клиент», а построение с ним партнёрских отношений, как залог получения гарантированных доходов. Попытки органов власти по реализации экономического потенциала недвижимости часто остаются безуспешными по причине отсутствия чётко обозначенной концепции - совокупности стратегических подходов, правил, условий и процедур, в соответствии с которыми происходит использование объектов. Такие детально проработанные документы должны стать главным средством руководства при практической реализации управленческой политики в области земельно-имущественных отношений в долгосрочной

[53] См.: Центр развития государственно-частного партнерства / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://pppcenter.ru

перспективе [152, 159, 161, 173,174, 180, 192].

В условиях развития рынка системообразующей основой для разработки концепций использования муниципальной недвижимости является маркетинговый подход, позволяющий задействовать в практике новые организационно-экономические методы стратегического управления, соединяющие в себе принципы воздействия на внешнюю и внутреннюю среду. При значительном увеличении конкуренции применение рыночно ориентированного подхода является одним из решающих факторов развития муниципальной экономики, а стратегическое планирование в его рамках позволяет, своевременно реагируя на риски внешней среды, адаптироваться к новым условиям. Базируясь на постоянном и систематическом анализе потребностей рынка, прогнозе существенных условий окружающей среды, сильных и слабых сторонах собственной деятельности, конкурентных предложениях и потенциальных инвесторах, стратегический маркетинг предусматривает осуществление непрерывного планирования на всех уровнях (или структурных подразделениях) управленческой системы [47, 166, 172, 191, 192].

Управленческая стратегия в целом - это комплекс доминирующих принципов, конкретных управленческих целей и соответствующих решений по нахождению и агрегированию средств (инструментов) по их реализации на длительный период. По нашему мнению можно выделить следующие этапы её реализации в отношении объектов муниципальной недвижимости (см. рис. 2.8). Стратегия в рамках маркетингового подхода рассматривает муниципальное имущество с учётом требований рыночной среды, совокупности существующих проблем и целей, формализуя процедуры их достижения на основе привлечения всех необходимых ресурсов. Стратегические программы использования конкретных объектов на основе маркетинга должны устанавливать принципиальное направление их инвестиционного развития, включающие комплекс плановых мероприятий необходимых для реализации программ, этапы, сроки, комплекс обоснований (технико-экономическое, градостроительное, экологическое, финансовое) 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 ветхости и плохого физического состояния большей части муниципального имущества.

Рисунок 2.8 - Маркетинговое обеспечение в процессе управления муниципальной недвижимостью[54]

Управленческая концепция, построенная на детальном исследовании рынка, при создании индивидуальной «концепции развития (или реализации)» объекта, предусматривающей его позиционирование, как товара с определённым набором характеристик и параметров, направленных на конкретный сегмент рынка с целевыми группами потребителей, всегда основывается на преимуществах недвижимости, то есть наличии качеств,

[54] Разработано автором по результатам исследования

являющихся исключительными чертами конкретного объекта и отсутствии таковых у других. При этом выделяется ряд этапов планирования: анализ текущего состояния использования объектов, определение целей использования (подробнее далее), выбор управленческой стратегии (см. рис 2.9) с использованием маркетинговых технологий. Как правило, в качестве основных выделяют: сегментирование, позиционирование, нацеливание, анализ, прогнозирование.[55]

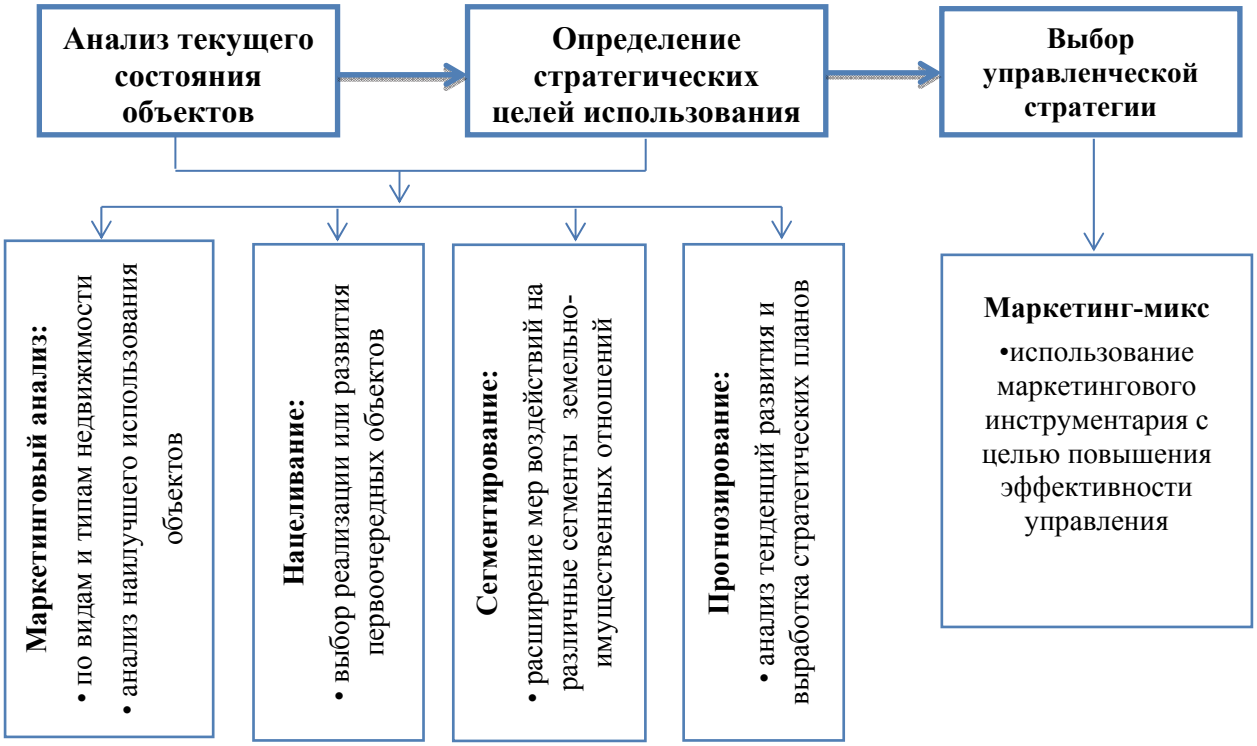

Рисунок 2.9 - Этапы планирования использования объектов недвижимости[56]

Анализ текущего состояния (ситуационный анализ) проводится с целью определения экономического положения хозяйствующих субъектов в данный период во взаимосвязи с ключевыми факторами внешней среды (конкуренция, наличие нормативно-законодательной базы, финансовых средств и т. д.). Часто он выполняется по матричной методике SWOT в разрезе важнейших элементов управленческой системы и состоит в выявлении её сильных и слабых сторон, а

[55] См.: Ильичева, И. В. Маркетинговые технологии: учебно-методическое пособие / И. В. Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – С.- 4.
Так же: Маркетинг : учебник для вузов /Н. Д. Эриашвили, К Ховард, Ю. А. Цыпкина и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили, - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С. 91-92.
[56] Разработано автором по результатам исследования

также определении возможностей развития и идентификации угроз, актуализированных во внешней среде.[57]

Важнейшим условием построения эффективной системы управления муниципальным имуществом является определение приоритетных целей его использования, которые могут быть наиболее правильно сформулированы только в разрезе однородных групп недвижимости, в соответствии с которыми выбирается характер и содержание возможных организационно-экономических решений. Распределение объектов между различными формами собственности проводится с учётом интересов развития муниципального образования как социально-экономического целого и включает:

1) проведение мероприятий по уточнению и пообъектному разграничению муниципальной недвижимости, выделение объектов находящихся в федеральной и субфедеральной собственности;

2) определение пообъектного состава и масштабов муниципальной недвижимости, необходимого и достаточного для реализации полномочий властных структур как административных и хозяйствующих субъектов, а также установление пообъектного состава и масштабов имущества, подлежащего передаче в частную собственность или иной реализации.

Деление муниципального имущества между различными формами собственности позволяет не только разграничить между различными уровнями территориального управления ответственность за воспроизводство и эффективное использование объектов, но и способствует формированию организационно-управленческих схем межсубъектного взаимодействия некоммерческих и коммерческих организаций и структур различных форм собственности в управленческом процессе (делегирование распорядительных

---

[57] См.: Маркетинг / Под. ред. М. Бейкера. – Спб.: Питер, 2002.-1200с.: ил. (Серия «Бизнес-класс») С. 209-211.
Так же: Плучевская Э. В., Кондратьева А. А. Применение swot-анализа для оптимизации систем управления на предприятиях на примере рынка недвижимости // Известия ТПУ. 2012. №6. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru (дата обращения: 05.09.2013).

полномочий, объединённые органы управления, межмуниципальное сотрудничество, различные формы МЧП и т. д.).[58]

При распределении муниципальной недвижимости по функциональному использованию в её составе выделяют группы объектов в соответствии с основными функциями, определяющими их использование. По указанному принципу можно выделить: объекты административного, коммерческого, инфраструктурного, социального, и специального назначения, а также жилищный фонд и незастроенные земельные участки.

Административная недвижимость - объекты, предоставленные органам власти для их использования в управленческом процессе и выполнения иных функций, связанных с осуществлением непосредственных полномочий (закрепляются за органами власти и иными учреждениями с условием возложения на них всей ответственности за работоспособность и сохранность объектов).

Социальная недвижимость - объекты, используемые для оказания услуг (работ, товаров) населению (чаще, по ценам ниже рыночных) или для осуществления других социально значимых функций.

Коммерческая недвижимость - объекты, использование которых направлено на извлечение доходов (не выполняют социально значимых функций и не имеют бюджетного финансирования).

По нашему мнению, оптимальным можно считать вариативное распределение объектов по их функциональному предназначению, обеспечивающие максимизацию чистых бюджетных доходов от использования муниципальной недвижимости, с одновременным предоставлением необходимого (и достаточного) количества объектов (с определёнными качественными характеристиками), используемых для административных и

---

[58] См.: Постановление правительства Санкт-Петербурга № 30 «О Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» от 04.06.2001 / "Вестник Администрации Санкт-Петербурга", N 7, 27.07.2001
Так же: Ломакин Д. Е., Лялина Е. Е. Методика выбора наиболее эффективного варианта управления объектами муниципальной собственности в условиях частно-муниципального партнёрства // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2009. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru (дата обращения: 09.09.2013).

социальных нужд. Классифицирование объектов по вариантам использования позволяет разделить процесс принятия управленческо-распорядительных решений на два этапа:

1) на первом - определяется вариант функционального использования (административный, социальный, или же возможность коммерческого использования объекта);

2) на втором - исходя из объектных характеристик и избранных критериев, происходит выбор конкретного варианта управленческих решений и дальнейших действий.[59]

Правильное территориальное позиционирование и выделение посредством когнитивного маркетингового анализа (экспертные оценки и внутренние исследования) основных конкурентных преимуществ отдельных секторов недвижимости с учётом текущего и прогнозного состояния социально-экономической конъюнктуры способствует повышению гибкости управленческого инструментария в процессе реализации стратегии. Причём в рамках общей цели могут выделяться подцели (например, маркетинговые), являющиеся основанием для разработки программ и планов их реализации (см. рис 2.10). В программах также могут выделяться подпрограммы со своими целями и подходами к реализации, но не выходящие за рамки основных принципов общей стратегии. Например, для коммерческой недвижимости главная управленческая цель устанавливаемая в соответствии с функциональным использованием, может быть сформулирована как, максимальное повышение доходов от использования, предусматривающие направленность управления объектами на получение роста доходов, поступающих в бюджет в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также расширение налогооблагаемой базы, развитие малого и среднего бизнеса, возрастание объёма инвестиций в недвижимость, рост ценности имущественного комплекса, повышение инвестиционной привлекательности и эффективности муниципальной экономики в целом.

---

[59] См.: Там же.

Управленческая стратегия может представлять совокупность нескольких видов планов (генеральный, стратегический, оперативный), включающих определение концептуальных коммерческих идей проектов для конкретных объектов, а также перечень мероприятий, связанных с проведением подготовительных работ (оценки, комплексных технических, экологических экспертиз и т. д.), обеспечивающих получение максимального эффекта.

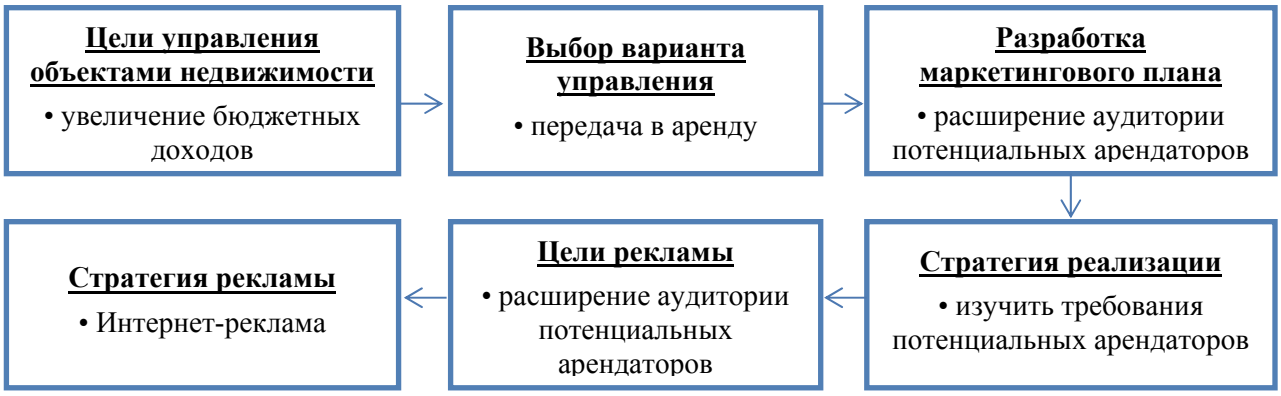

Рисунок 2.10 - Взаимодействие маркетинговых целей и стратегий при управлении коммерческой недвижимостью[60]

Анализ и уточнение возможностей применения маркетинга в системе управления муниципальной недвижимостью позволил установить место маркетинговой стратегии в системе планирования её использования (см. рис. 2.11), а так же выявить состав, основные функции и задачи уполномоченных органов власти, осуществляющих планирование использования объектов в рамках маркетингового подхода (см. табл. 2.14).

Планирование в рамках маркетингового подхода - многогранный процесс, имеющий техническую, юридическую, экономическую, социальную, экологическую сторону и т. д., но не сводящийся к какой-либо одной из них. Достижение максимального эффекта возможно только при индивидуальном рассмотрении всех факторов и возможных вариантов развития, а оценка перспектив и разработка конкретных стратегических планов строиться только исходя из рыночной конъюнктуры, состояния, потенциала, проблем функционирования объектов недвижимости. Построение модели управления предполагает оценку факторов, формирующих управленческую стратегию,

[60] Разработано автором по результатам исследования

формирование такой стратегии, оценку и внедрение обозначенной стратегии. В связи с этим при оценке возможных вариантов оптимизации использования объектов большую роль играет полнота информационного обеспечения и достоверность таких данных об объекте. Среди основных экономических показателей, характеризующих сделки с недвижимостью, выделяются стоимостные величины, представляющие достаточно универсальные критерии, отражающие объём затрат, связанных с реконструкцией (созданием) объекта, текущее состояние рынка, на котором торгуется объект, и ожидаемые будущие доходы, которые может извлечь потенциальный владелец от использования, данного объекта. В связи с этим важную роль в получении результирующих необходимых показателей, требуемых для принятия управленческих решений, играют данные, получаемые в результате специальных экспертиз (юридическая, экономическая, техническая, экспертиза местоположения, эксплуатационная, управленческая и т. д.) объектов.

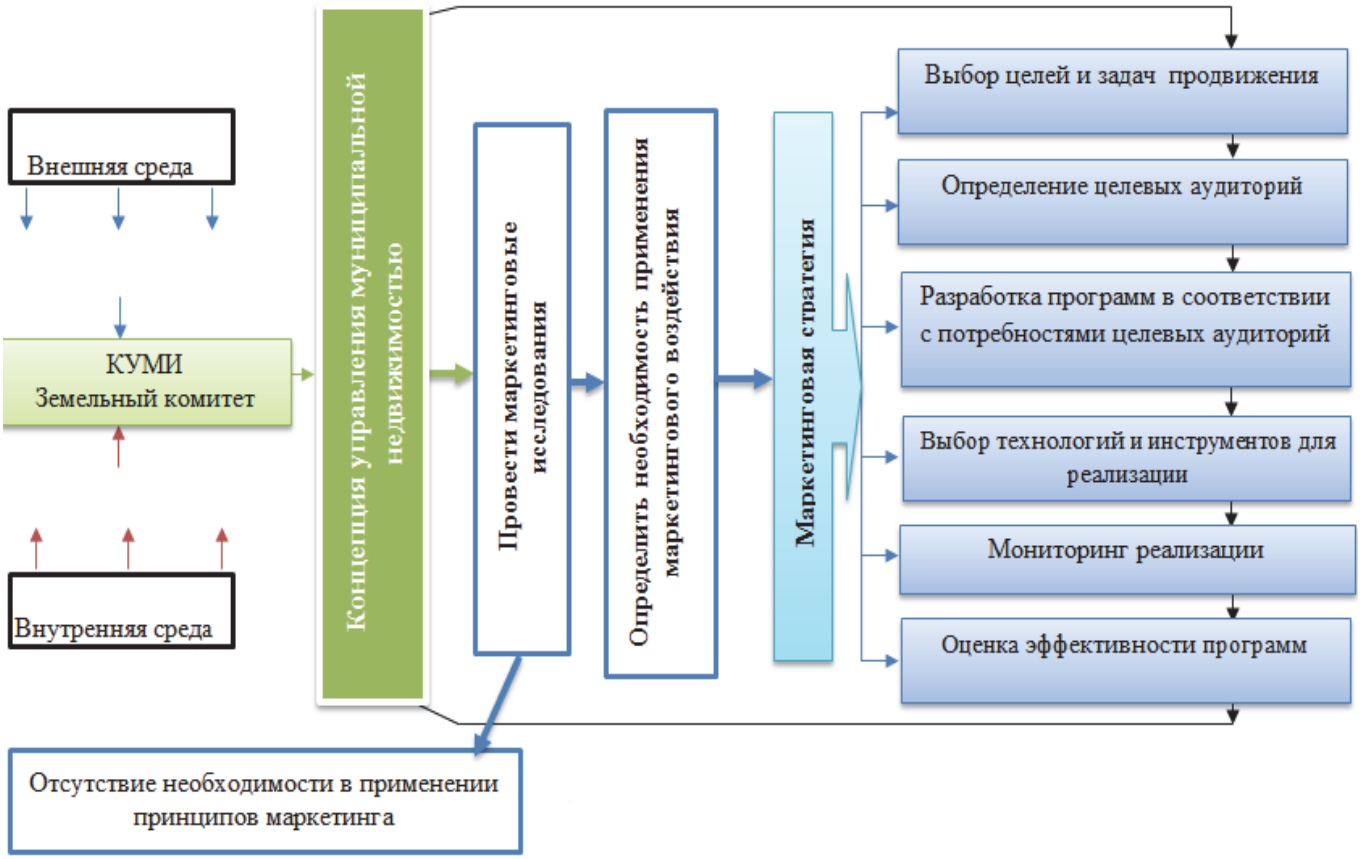

Рисунок 2.11 - Взаимодействие управленческой и маркетинговой стратегии[61]

[61] Разработано автором по результатам исследования

За период 2009 - 2013 гг. в муниципальном секторе экономики г. Курска произошёл ряд положительных изменений, тем не менее, потребность дальнейшего социально-экономического развития требует пересмотра принципов и приоритетов в области управления муниципальной недвижимой собственностью. Использование недвижимости в качестве инструмента социально-экономического развития города возможно только путём формирования эффективной системы управления, обеспечивающей, распоряжение объектами на основе экономически и логически выверенных показателей, в соответствии с которыми должен определяться вариант управления.

Таблица 2.14 - Маркетинг в системе планирования использования объектов недвижимости: функции и задачи управляющих органов[62]

Этапы	Задачи
Проведение маркетинговых иследований	Информационное (финнансовое, кадровое, техническое и т. д.) обеспечение маркетинговых исследований • Создание и наполнение аналитических баз данных
Формирование стратегии использования объектов (рыночно-ориентированной)	• Анализ и прогнозирование рыночной коньюктуры (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 объёма, количественного и качественного состава объектов • Анализ инновационного потенциала объектов и выявление проблемных зон и перспективных направлений рынка недвижимости • Прогнозирование динамики объёмов 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 комунникационной 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

С точки зрения органов власти, проблема повышения экономической эффективности использования муниципальной недвижимости может быть

[62] Разработано автором по результатам исследования

решена двумя путями:

1) с помощью снижения уровня бюджетных расходов на содержание и увеличение объёма поступлений от объектов, которые могут иметь коммерческое использование;

2) с помощью изменения их структуры, предусматривающие сокращение доли объектов, требующих для своего функционирования расходов и увеличения объектов, приносящих доход.

Вариант перевода объектов из «затратных» в «доходные» видится весьма привлекательным, однако его реализация ввиду ярко выраженного социального характера муниципальной экономики требует тчательного подхода к определению направлений эффективного использования объектов недвижимости административного и социального назначения, прежде всего учитывающего наличие ряда принципиально важных ограничений (конституционные гарантии бесплатного предоставления определенных видов услуг и законодательно установленные нормы льгот по обслуживанию отдельных категорий населения).

Осуществление мер по разгосударствлению и приватизации в процессе реформирования экономики привело к значительному сокращению объёма социальной недвижимости за два последних десятилетия. Тем не менее, она продолжает играть весомую роль в регулировании развития территориальной инфраструктуры, а также экономических отраслей, непосредственно определяющих уровень качества жизни населения (коммунальное хозяйство, социальное обслуживание, здравоохранение, спорт, культура и т. д.). В то же время, многие из социальных объектов являются убыточными, что подрывает финансовые основы их деятельности.

При управлении объектами социального назначения важным вопросом является организация рационального использования их потенциала и создание необходимых условий для дополнительных инвестиций со стороны частного сектора, чему может в значительной степени способствовать реализация механизмов эффективного взаимодействия бизнеса, общества и органов власти при выработке и осуществлении экономической политики. Однако реализация

подобных практических мер наталкивается на ряд серьёзных проблем, связанных с нерациональным использованием социальной недвижимости, затрудняющих развитие социально-экономической системы г. Курска.

Очевидно, что использование недвижимости в социальных и административных целях снижает возможности по их коммерческой реализации и должно ограничиваться специальными нормативами, определяющими масштабы и качество объектов, используемых организациями и органами власти для эффективного выполнения социальных или административных функций. Разработка нормативов обеспечения объектами недвижимости должна осуществляться при участии соответствующих отраслевых муниципальных органов власти и согласовываться с органами, отвечающими за подготовку бюджета г. Курска.

Для построения системы нормирования использования административной недвижимости в натуральном выражении необходимо:

1) определить перечень властных функций, исполнение и осуществление которых предполагает использование объектов, также определить объективные потребности в конкретных объектах для реализации своих функций;

2) формализовать потребности в объектах в виде нормативов, устанавливающие количественные и качественные характеристики, необходимые для осуществления административных функций;

3) использовать систему нормативов для предоставления объектов в пользование учреждениям и органам власти.

Для муниципальных учреждений нормативы могут устанавливаться, как в стоимостном, так и в натуральном выражении, причём величины нормативов в стоимостном выражении определяются на основе данных мониторинга земельно-имущественного рынка (сведения о среднерыночных ставках арендной платы по г. Курску). В соответствии с полученными нормативами учреждениям устанавливают лимиты средств на долгосрочный период, которые им предоставляются в виде обеспечения объектами. Сокращение масштабов недвижимости, используемой учреждениями, и её коммерческая реализация

обеспечит дополнительное поступление финансовых средств, часть которых будет переделена в пользу соответствующих учреждений.

В интересах рационального и эффективного управления муниципальной недвижимостью все предприятия, учреждения, и организации могут быть разделены по социальной значимости на две группы:

1) оказание социально значимых услуг местному населению, (учреждения здравоохранения, образования, культуры и т. д.);

2) выполнение социально значимых функций с точки зрения интересов муниципалитета как социального сообщества.

Дальнейшее определение критериев выделения объектов социального назначения происходит с учётом особенностей указанных групп:

1. Формирование системы натурально-вещественных показателей обеспеченности жителей необходимыми услугами и товарами, за обеспечение которыми по специальным (социальным) ценам ответственен муниципалитет (базисом выступают существующие нормативы, скорректированные с учётом изменений структуры и характера потребностей) для первой группы. С учётом вышеуказанных критериев должны быть определены нормативы, устанавливающие потребность в объектах для осуществления социальных функций, которые станут основанием для предоставления их необходимого количества.

2. Решения относительно второй группы должны приниматься органами власти в соответствии с важностью (социальной значимостью) отдельных видов деятельности, не связанных с удовлетворением общественных потребностей (для отдельных организаций установить обязательные нормативы не представляется возможным).

Отметим, что установление общих лимитов для социальных объектов г. Курска способно заметно повысить социально-экономическую эффективность их использования, что особенно важно в рыночных условиях. В настоящее время выполнение социальных функций возможно негосударственными и государственными организациями. Исходя из принципов равенства и платности коммерческих и некоммерческих организаций основным средством

муниципальной поддержки социально значимых видов деятельности может стать целевая частичная или полная компенсация затрат по аренде недвижимости за счёт бюджетных средств.

Оптимизация процессов управления объектами коммерческой недвижимости требует скорейшего преодоления существующей ограниченности набора моделей и инструментов, используемых в управленческом процессе, с максимально широким использованием всего спектра управленческо-распорядительных решений, возможных в рамках действующего законодательства, а также сокращение количества объектов, находящихся в сфере прямого управления властными органами. Вариативность решений, применяемых по отношению к объектам коммерческой недвижимости, прежде всего, зависит от реальной способности реализации того или иного варианта, то есть, наличия необходимого экономического потенциала (бюджетных, финансовых, трудовых и т. д. ресурсов). Наиболее распространёнными, а, следовательно, более детально проработанными вариантами использования объектов на сегодняшний день выступают:

1. Отчуждение (на инвестиционных условиях) или внесение объектов (имущественных прав на них) в уставный капитал товариществ и хозяйственных обществ.

Вариант применимый к объектам, требующим дополнительных (как правило, значительных) капиталовложений для получения финансового эффекта, не обладающим высоким уровнем социальной значимости и не планируемым к финансированию за счёт бюджетных средств. Отчуждение на инвестиционных условиях предусматривает восстановление, реконструкцию, достройку или создание объектов в установленные сроки. Очевидно, что невозможность эффективной эксплуатации объектов в полном объёме увеличивает потребность в привлечении бизнес-структур в сферы использования муниципального имущества однако, необходимо учитывать, что часто результат передачи объектов в частную собственность является непредсказуемым (трудно прогнозируем, особенно в средне- и долгосрочной перспективе) и приводит к неблагоприятным последствиям для общества.

Поэтому при отчуждении (внесении в уставный капитал) объектов необходим комплекс мероприятий по обеспечению мер, гарантирующих соблюдение интересов муниципалитета в процессе их дальнейшего функционирования (например, использование системы ограничений (сервитутов), накладываемых на владельцев).

2. Аренда или долгосрочная аренда на инвестиционных условиях.

Стабильность получения дополнительного дохода в долгосрочном периоде, возможность избежать негативных последствий массовой приватизации и использовать объекты в будущем для развития собственной хозяйственной деятельности, обуславливают преимущества аренды как формы управления муниципальной недвижимостью. При передаче объектов в аренду необходимо соблюдать следующие условия:

1) определение размера арендной платы с помощью механизмов рыночной оценки, обеспечивающего выравнивание ставок для частной и муниципальной недвижимости, а также возмещение затрат на воспроизводство, содержание объектов и получение максимальных финансовых доходов;

2) равенство всех категорий действующих и потенциальных арендаторов (введение практики исключительности сдачи объектов в аренду на льготных условиях) и доступ заинтересованных лиц ко всей информации об объектах предлагаемых к сдаче в аренду;

3) жёсткая регламентация, ясность и быстрота процедуры оформления прав пользования;

4) формулировка и распределение рисков, возникающих в процессе эксплуатации объектов между муниципалитетом и арендатором;

5) предоставление возможности арендаторам, выполняющим все условия арендного договора, передачи объектов в субаренду с соблюдением уведомительного порядка.

Объекты, функционирующие как имущественные комплексы (связанные единой территорией, предназначением и инфраструктурой), способные обеспечить получение значительного совокупного эффекта и требующие существенных вложений, могут быть переданы в долгосрочную аренду на

инвестиционных условиях, предусматривающию вложение арендатором финансовых средств (иного имущества) в модернизацию (реконструкцию) данного комплекса. При передаче в аренду на инвестиционных условиях объектов необходимо соблюдение следующих принципов:

1) зависимость финансовых условий передачи имущественного комплекса от разработанной системы факторов (технического состояния объектов, размера необходимых вложений, размера арендной платы, срока действия договора и т. д.);

2) установление срока договора, достаточного для возврата вложенных средств арендатора и получения им обоснованного дохода (в условиях невозможности полного возмещения арендатором капиталовложений в течение срока договора органы власти могут взять на себя исключительные обязательства по осуществлению части финансирования);

3) установление обязательных требований для арендаторов (например, требования поддержания определённого уровня технического состояния, бесперебойности предоставляемых услуг, минимальные стандарты качества этих услуг и т.д.);

4) определение оснований досрочного прекращения договора по инициативе арендодателя и арендатора и порядка контроля за исполнением условий договора арендодателем.

Наращивание объёмов производств и предоставления услуг всегда требует наличие свободных площадей для размещения новых хозяйствующих субъектов. В такой ситуации логично предположить проблематичность нахождения таких площадей и постоянно высокий спрос на них со стороны предпринимателей. Администрация г. Курска, являясь самым крупным собственником ликвидного имущества, выступает наиболее выгодным арендодателем (обеспечивает стабильность договоров, сдерживает рост цен и их дифференциацию), способным успешно корректировать условия арендного рынка. На практике же часто складывается иная ситуация, и предприниматели в силу различных причин (коррупциногенность органов власти, завышенные арендные ставки, плохое техническое состояние сдаваемых объектов,

невозможность заключения договоров на необходимый срок, отсутствие гарантий и т. д.) предпочитают частных арендодателей.

Одним из примеров удачного взаимодействия бизнеса и органов власти является основанное в г. Курске в 2008 г. в целях развития и поддержки малого и среднего предпринимательства муниципальное учреждение «Курский городской бизнес-инкубатор «Перспектива», главной задачей которого выступает обеспечение экономической, материально-технической, информационной и социальной поддержки новых предприятий в период становления. По условиям отбора начинающие предприниматели получили возможность пользования в течение 3 лет помещениями бизнес-инкубатора (более тысячи квадратных метров офисных помещений:16 комфортабельных, ориентированных для ведения бизнеса, оснащённых телефонной и Интернет линией, локальной сетью, мини - АТС, конференц-зал на 60 мест, оснащённый необходимой демонстрационной оргтехникой) на льготной основе (арендная плата составляет не более 40 % - в первый год, не более 60 % - во второй год, не выше 100 % базовой ставки арендной платы - в третий год). В первый год инкубирования стоимость арендной платы дифференцирована и зависит от адреса расположения, занимаемой площади, решения комиссии по определению формы и условий передачи муниципального нежилого фонда в аренду (в среднем составляет от 50 до 100 руб. за 1 кв.м., что значительно ниже коммерческой арендной платы по городу, т.е. за 20 кв.м. с учётом коммунальных платежей оплата составляет 5600 рублей). В 2013 году на льготных основаниях было заключено 18 договоров аренды, площадь переданных в аренду помещений - 474,51 кв.м., что составляет 100% от общей площади, предназначенной для передачи в аренду начинающим предпринимателям.[63] Таким образом, предоставляя начинающим предпринимателям материально-техническую и экономическую базу, органы власти одновременно эффективно используют муниципальное имущество и способствуют устойчивому развитию среднего и малого предпринимательства.

[63] См.: Официальный сайт Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

3. Делегирование полномочий по управлению специализированным организациям (доверительное управление и эксплуатация).

По нашему мнению, одним из вариантов использования ряда наиболее сложных объектов является их передача специализированным управляющим компаниям (такая управленческая концепция носит название сервейинга - т. е. реализации системного подхода в управлении объектами недвижимости, обеспечивающего максимальный эффект от их коммерческого использования). Такой подход, прежде всего, предполагает комплексность в управлении недвижимостью, детальное исследование объектов с установкой повышенных требований к планированию на всех уровнях (оперативном, стратегическом). При этом проводятся многочисленные мероприятия по сбору информации об объектах, территориальному планированию, оценке, управлению, модернизации, реконструкции и ремонту объектов, а также включающего совокупность исследований, связанных с проведением полного комплекса технико-экономической экспертизы объектов.

Сервейинг - это анализ и поиск оптимальных решений, аудит и контроль процессов управления с целью предотвращения неэффективного использования муниципальной недвижимости и значительному уменьшению финансовой бюджетной нагрузки. Так, функции по выполнению задач оперативного управления могут делегироваться профессиональным сервейинговым компаниям, деятельность которых охватывает все этапы жизненного цикла объектов для обеспечения взаимосвязанного решения практических вопросов их функционирования. Отметим, что функции владельца и управляющего будут разграничены, так муниципалитет принимает стратегические решения, устанавливающие вектор развития, и контролирует качество управления, а разработка конкретного плана действий, оперативное их выполнение возлагается на специалистов по управлению [86, 109, 110].

Другой подход к специализированному управлению в сфере земельно-имущественных отношений представляет девелопмент, являющийся предпринимательской деятельностью связанной с развитием (освоением) объектов недвижимости (процесс их преобразования в результате

строительных, ремонтных, рекреационных иных работ или изменения функционального назначения объектов с целью увеличения их стоимости) [102]. Девелопмент - один из разновидности инвестиционных механизмов, в процессе которого может осуществляться следующий ряд мероприятий:

1) поиск объектов для модернизации или привлекательных земельных участков для застройки (улучшения);

2) подготовка и утверждение необходимой документации;

3) предложение объектов и земельных участков инвесторам (например, строительным компаниям), а при их отсутствии возможна самостоятельная реализация проектов через дочерние структуры;

4) организация обслуживания построенных объектов.

Продуктивное взаимодействие с девелоперскими компаниями способствует реализации инвестиционных проектов на территории муниципального образования и освобождает органы власти от проведения большого количества дорогостоящих мероприятий (например, прокладка инженерных сетей на участках, предоставленных для строительства, что существенно увеличивает их рыночную стоимость при дальнейшей реализации)[59, 60, 84, 111, 112, 113, 168, 183].

Специализированным организациям в управление могут передаваться объекты, требующие капитальных вложений и имеющие незначительный (или средний) совокупный эффект с возможностью использования различных форм (аренду с правом сдачи объектов в субаренду и одновременным делегированием части функций по управлению и т. д.). [64]

Выбор управляющих предусматривает приоритет юридических лиц, предоставляющих гарантии выполнения своих обязательств по управлению, имеющих опыт соответствующей деятельности, штат высококвалифицированных специалистов и безупречную деловую репутацию. Обязательным требованием отбора является наличие бизнес-плана, концепции, содержащей строго установленный перечень показателей среднесрочного и

[64] См.: Постановление правительства Санкт-Петербурга № 30 «О Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» от 04.06.2001 / "Вестник Администрации Санкт-Петербурга", N 7, 27.07.2001

текущего планирования (при управлении объектами коммерческого назначения главным критерием их оценки выступает размер и стабильность получения доходов), социально-экономических, финансовых и иных результатов, в связи с чем необходимо очертить круг обязательных требований к форме и содержанию бизнес-плана и периодичности получения отчётов о ходе его реализации. Так же необходимо чётко установить предел полномочий специализированных управляющих в зависимости от категории, характера объектов управления, а так же порядок их взаимодействия с органами власти при принятии решений, выходящих за пределы определённых полномочий.[65]

Отметим, что на современном этапе значительно возросла роль профессиональных участников рынка недвижимости, что связанно с их активным воздействием на него в процессе осуществления своей деятельности по управлению коммерческой недвижимостью. Вступление в стадию зрелости российского рынка коммерческой недвижимости потребовало от его участников более профессионального подхода, поскольку на сегодняшний день успешность девелоперских проектов уже не определяется только удачным выбором месторасположения и разработкой правильной концепции, предусматривая обязательное наличие команды профессиональных менеджеров, что обуславливает привлечение к управлению муниципальной недвижимостью специализированных управленческих компаний.

Принятие того или иного варианта управленческих решений зависит от величины совокупного эффекта, полученного в результате его реализации. Синтетический характер данного критерия объединяет финансовый эффект и общественную полезность коммерческого использования объектов. Общественная полезность коммерческой реализации объектов связана с положительными внешними эффектами, возникающими в результате их использования (например, повышение эффективности существующих услуг предоставляемых населению или внедрение новых, улучшение экологической обстановки, развитие инфраструктуры и территории). При выборе управленческих решений необходимо учитывать степень ликвидности,

[65] См.: Там же.

правовой режим объектов, потребность в капитальных вложениях (техническое состояние), а в случае привлечения инвестиций необходимо обеспечить заинтересованность инвесторов и гарантии их права по возврату вложенных средств и получение обоснованного уровня доходов. Для коммерческой недвижимости (несмотря на её статус) приоритеты использования в первую очередь должны определяться с учётом общественных интересов (развитие мелкого и среднего предпринимательства, МЧП, социально ориентированного бизнеса, и т. д.) [52].

Учитывая данную классификацию и проработанность ряда вариантов использования объектов, выбор управленческих действий, в рамках маркетингового подхода будет осуществляться по средству проведения мероприятий по определению наилучших вариантов использования на основе анализа существующих и прогнозирования будущих потребностей в объектах (земельные участки, здания, помещения и. т. д.), стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов объектов, а также определении их конкурентных преимуществ, то есть наличии качеств, которые являются исключительными чертами конкретных объектов и отсутствие таковых у других.

В качестве основных особенностей технологий маркетинга можно отметить то, что они всегда разрабатываются для осуществления конкретного замысла рыночной деятельности, а в их основе лежит определённая экономическая стратегия. При стратегическом планировании, как правило, основное внимание уделяется разработке стратегических программ, а их непосредственной реализации органы власти отводят второстепенную роль. Такая управленческая позиция является ошибочной, так как именно успешная практическая реализация программ подтверждает правильность выбранных решений на этапе планирования, к тому же одинарный цикл планирования не может навсегда закрепить даже самую «верную» стратегию. Осуществление полного и качественного учёта и контроля является одним из основных условий повышения эффективности системы маркетинговых мероприятий (количество, качество, затраты, исполнение и сроки). Из требований, предъявляемых к

организации учёта можно выделить: полноту (т. е. осуществление учёта по всем маркетинговым мероприятиям), динамичность (т. е. учёт изменений показателей и их анализ), системность (т. е. одновременный учёт показателей внутренней и внешней среды (инфраструктура региона, региональный земельно-имущественный рынок). Особо важным для правильной оценки оказываемого на аудиторию воздействия, является учёт потока обратной связи, который позволяет анализировать эффективность задействованных каналов, методов, средств коммуникаций и оперативно вносить изменения в планы их реализации. Нормативы контроля определяются на этапе планирования, но при формировании плана контроля ранее принятые нормативы могут быть скорректированы (т. к. непосредственное управление объектом может предоставить дополнительную информацию по его параметрам).[66]

Продвижение объектов недвижимости имеет свою специфику, определяемую свойствами недвижимости как товара, а также динамикой развития земельно-имущественного регионального и муниципального рынка. Значимость коммуникаций на современном этапе возрастает вследствие всё большего разнообразия запросов пользователей недвижимости, методов и форм конкуренции, совершенствования средств получения, хранения, обработки, передачи необходимой информации и т. д.. Поэтому наличие устоявшихся коммуникационных связей (прямых и обратных) является непременным условием и одной из решающих предпосылок успешной рыночной деятельности.[67]

Коммуникации, представляют инструмент маркетинга, тесно связанный с маркетинговой стратегией и по своей сути являются функциональным и отчасти технологическим аспектом стратегического менеджмента. Маркетинговые коммуникации - связи с контактными аудиториями (партнёрами, арендателями, покупателями, и т. п.) посредством различных средств воздействия (PR, реклама, пропаганда, директ-маркетинг,

---

[66] См.: Султанова З. Р. Формирование системы маркетинга объектов жилищного фонда: дис. канд. экон. наук. / З. Р. Султанова. Москва, 2003. – С.83 - 85.

[67] См: Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. Пособие.- М.:ИНФА-М, 2008. – (Высшее образование).- С. 329.

неформальные источники информации). Это сложные двухсторонние процессы, предполагающие как воздействие на целевые аудитории, так и получение встречной информации о реакции на данное воздействие, причём единство этих составляющих позволяет рассматривать маркетинговую коммуникацию как систему. Интегрированные маркетинговые коммуникации являются видом коммуникационно-маркетинговой деятельности с особым синергетическим эффектом, образующимся вследствие оптимального сочетания коммуникационных приёмов, средств и сообщений (см. табл. 2.15). Маркетинговые программы по продвижению объектов могут основываться на применении двух видов каналов распространения: личной (непосредственного взаимодействия двух или более лиц друг с другом - общение с аудиторией, теле- и радио обращения и т.п.) и неличной (средств распространения информации, передающих обращения в условиях отсутствия личных контактов: реклама в СМИ, наружная реклама, PR) коммуникации. По нашему мнению, для продвижения объектов муниципальной недвижимости пригодны средства каналов как личной, так и неличной коммуникации.

Таблица 2.15 - Основные средства маркетинговых коммуникаций, используемые для продвижения объектов недвижимости [56, 61, 73, 74, 176,177, 188, 213, 215]

<table>
<tr><th>Реклама</th><th>Прямой маркетинг</th><th>Личные продажи</th><th>Связи с общественностью</th><th>Стимулирование сбыта</th></tr>
<tr><td>Объявления в СМИ</td><td>Продажи через Интернет</td><td>Торговые встречи и презентации</td><td>Выступления и семинары</td><td>Льготы</td></tr>
<tr><td>Брошюры и буклеты</td><td>Телефонные звонки</td><td rowspan="5">Выставки и ярмарки</td><td rowspan="5">Ежегодные и квартальные отчёты</td><td>Гибкие схемы оплаты</td></tr>
<tr><td>Справочники и каталоги</td><td>Рассылка рекламы по почте и электронной почте</td><td>Кредитование</td></tr>
<tr><td>Плакаты и листовки</td><td>Direct –mail (адресная рассылка)</td><td rowspan="3">Дополнительные услуги</td></tr>
<tr><td>Наружная реклама</td><td></td></tr>
<tr><td>Маркировка объектов продажи</td><td></td></tr>
</table>

Стратегия маркетинговых коммуникаций может быть разработана только после определения и формулировки общих целей управления и маркетинговой

стратегии (на их основе).[68]

Коммуникационный менеджмент в управлении недвижимостью представляет собой особую управленческую функцию, призванную устанавливать, поддерживать, развивать взаимосвязи и сотрудничество между уполномоченными органами власти и различными целевыми группами на двусторонней взаимовыгодной основе. Маркетинговые коммуникации должны соответствовать единой коммуникационной политике и быть направлены на взаимодействие с целевой аудиторией посредством сообщений, информирующих или напоминающих об предоставляемых объектах (или деятельности, услугах).

Основной задачей маркетинговых коммуникаций является донесение до целевой аудитории основных конкурентных отличий «товара». Определяя стратегию маркетинговых коммуникаций - прежде всего, выбирают набор сообщений и действий для конкретных целевых групп, которые последовательно реализуются с помощью оптимального коммуникационного набора. Очевидно, что для строительных компаний более значимо получение информации о наличии свободных земельных участков, их стоимости, местоположении, транспортной доступности, а потенциальных арендаторов предпочтительно проинформировать о наличии гибкой системы льгот или индивидуальных скидок по арендной плате и т. д.. Такой подход при разработке комплекса мероприятий в максимальной степени позволяет выделить наиболее существенные качества объектов и получение при их использовании (покупке) ряда преимуществ (например, чёткое определение целевой аудитории для рекламной кампании способствует разработке наиболее подходящего стиля рекламного обращения, каналов и средств передачи).

После установления основных целей информационного воздействия формируется перечень наиболее подходящих способов распространения, учитывающий их ключевые возможности, достоинства и ограничения.

---

[68]См: Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько.- М.: Эксмо, 2006. - (Прицельный маркетинг). С. 11.

Рассмотрим подробнее основные маркетинговые коммуникации, их характеристики и условия применения в управленческой деятельности:

1. Реклама - целенаправленное воздействие посредством неличных коммуникаций, предназначенное для неопределенного круга лиц, осуществляемое через различные средства распространения информации. В земельно-имущественной сфере реклама является самым распространённым способом привлечения арендаторов, покупателей и инвесторов. Её эффективность зависит от множества факторов: содержания, формы, средств распространения (печатные издания, телевидение, радио, интернет и т. д.). Достижение наилучших результатов возможно только при одновременной реализации комплекса связанных решений (маркетинг-микс) по выбору наиболее подходящих рекламоносителей, их размера, времени и частоты размещения, которое будет способствовать увеличению охвата целевой аудитории и усилению воздействия на её представителей [146].

Для постановки задачи по планированию рекламной кампании недвижимости должны быть определены основные положения:

1) концепция - документ, в котором программно изложены направления рекламной деятельности, определена ориентация рекламных мероприятий и объём рекламного бюджета (средства, выделяемые для достижения цели рекламной кампании), проанализированы общие данные рынка (количество потенциальных и реальных покупателей, тенденции спроса и предложения, доля конкурентов на рынке, арендные ставки по сопоставимым объектам);

2) объект рекламы - объект недвижимости, с набором индивидуальных характеристик и отличий;

3) цель, качественно и количественно определенная;

4) период планирования - продолжительность или временной интервал проведения рекламных мероприятий;

5) целевая группа - лица, до которых необходимо довести информацию (потенциальные покупатели и арендаторы).

Первичными данными для разработки плана рекламной компании, как правило, являются такие характеристики объекта как: местоположение,

площадь, назначение, стоимость, время экспозиции, бюджет. Для продвижения информационных сообщений могут быть использованы следующие рекламные инструменты:

1) рекламные материалы (информационные бюллетени, каталоги, справочники, буклеты);

2) реклама в печатных изданиях (объявления, статьи, публикации);

3) теле- и радиореклама;

4) почтовая реклама (рассылка по обычной и электронной почте);

5) direct - mail (адресная рассылка);

6) наружная реклама (наружные щиты, указатели);

7) интернет-реклама.

Из средств распространения рекламы в последнее время выделяется Интернет, представляющий собой комплекс нескольких коммуникационных каналов. Интернет-реклама, прежде всего, положительно отличается сравнительно низкой стоимостью и широтой охвата аудитории. Ценность электронной аудитории определяется её субъектным составом, то есть большим числом различных специалистов (инвесторов, риэлторов, кадастровых инженеров и т.д.). Круглосуточное и ежедневное функционирование сети позволяет вести оперативную рекламную политику, быстро размещая и корректируя значительные объёмы информации (web-презентации, баннеры, видеоролики, текстовые и графические материалы и т. д.).

2. Стимулирование сбыта - комплекс приёмов, средств и мер (как правило, временных), направленных на увеличение продаж (других возможных действий) отдельных объектов и услуг в сфере недвижимости (близкое по своим характеристикам и решаемым задачам к рекламе).

3. Личные продажи - контакты (услуги) в процессе взаимодействия с потенциальным клиентом (непосредственное и взаимное общение - сделки купли-продажи, аренды и т. д..

4. PR-технологии (public relations - связи с общественностью) - инструмент, объединяющий различные формы коммуникаций по поддержанию доброжелательных отношений между управляющими органами и

общественностью (субъектов земельно-имущественных отношений), основанных на взаимопонимании, доверии, двустороннего информационного обмена, а также созданию своего положительного имиджа.[69] На наш взгляд, современная концепция PR-технологий для любых организационных структур при её правильном использовании в продвижении (вне зависимости от объекта - товары, услуги, идеи, экономические проекты и т. д.) является исключительным и универсальным средством. PR-технологии на современном этапе представляют комплексный, многокомпонентный эффективный инструмент, включающий в себя элементы менеджмента и маркетинга.

Процесс реализации PR может быть представлен следующим образом:

1) определение проблем PR, подразумевает ситуационный анализ и оценку сложившегося положения (выявление мнений, поведения клиентов, заинтересованных лиц и т. д.);

2) планирование и программирование, с целью определения возможностей выделения общественных групп, на которых будет рассчитана программа, а также установление целей и выработка стратегий действий для изменения ситуации;

3) принятие мер - реализация программ и достижение поставленных целей (чётко устанавливается форма, место, содержание проведения отдельных мероприятия);

4) оценка подготовки, выполнения и результатов реализации программы (основывается на учёте сигналов обратной связи с целью её корректировки (возможна в процессе разработки)).[70]

PR - программы, как и любой план стратегического развития или стратегия маркетинга, должны основываются на исследованиях и быть регламентированными по временному и ресурсному фактору.[71]

---

[69] См: Филатова О. Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. Вводный курс: Учебное пособие. – СПб.: НИУ ИТМО, 2012. – С. 6.

[70] См.: Катлип, С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика, 8-е изд.: Пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 378 и далее.

[71] См.: Мосина Е. И. Продвижения стратегии развития региона на основе маркетинга взаимодействия: дис. канд. экон. наук. / Е. И. Мосина Орёл, 2008. С. 37-38.

На взгляд автора, выбор средств для программы продвижения и их актуальность, прежде всего зависит от характеристик (экономических, технических и т. д.) конкретных объектов и чаще строго индивидуален (применение даже полного комплекса маркетинговых коммуникаций слабо будет способствовать продаже объектов с очень плохим техническим состоянием, а затраты на проведение мероприятий окажутся несоразмерными полученной прибыли).

Все составляющие маркетинговой стратегии должны соответствовать целям и специфике муниципальной управленческой деятельности, а также учитывать необходимость возможного изменения целевых ориентиров маркетинговых коммуникаций по мере смены стадий жизненного цикла объектов (услуг). Например, на первоначальном этапе предоставления услуг по сдаче в аренду ряда складских помещений целесообразно сделать акцент коммуникационной политики на развитии интереса к объектам, посредством информирования максимально широкой аудитории (коммуникации будут иметь выраженный массовый, безличный характер - реклама в СМИ и Интернете и т. д.). При остатке небольшого количества объектов, воздействия могут стать выборочными, адресованными - целевым группам (более привлекательным частям аудитории), а наиболее эффективными средствами установления скорейшего личного контакта с потенциальными арендаторами будут – Direct-mail (адресная рассылка) или телефонные переговоры. После полной сдачи в аренду объектов задачей маркетинговых коммуникаций становится информирование арендаторов о возможных изменениях арендной платы, льготах, дополнительных услугах и т. д..

Выбор коммуникаций наиболее соответствующих целям управления муниципальной недвижимостью зависит от целевой аудитории и субъектов маркетингового воздействия, которым будет адресована информация. Её структуризация, определение и описание способствует сегментированию потенциальных клиентов на целевых группы, в отношении которых определяются наиболее значимые выгоды, которые могут быть им предложены (для этого целесообразно использовать опросы клиентов (арендаторов,

покупателей, инвесторов). Так же при реализации коммуникационных программ важно установить размер охвата аудитории (например, для рекламы - прогноз количества увидевших (услышавших) её людей, (количество радиослушателей, тираж печатного издания и т.д.)).[72]

Одним из основных вопросов применения маркетинга в управлении является его финансовое обеспечение (средства, выделяемые для достижения цели маркетинговых мероприятий). Среди методов определения бюджета маркетинга применяемых коммерческими структурами можно выделить:

1) целевой - при проведении маркетинговой кампании устанавливаются первоочередные задачи и определяются затраты, обеспечивающие решение этих задач;

2) процентный - маркетинговый бюджет устанавливается в процентах от действительных доходов;

3) сравнительный - расходы на маркетинг зависят от расходов конкурентов (устанавливаются соразмерно им);

4) остаточный - маркетинговый бюджет устанавливается после подсчёта всех затрат.

Формирование бюджета коммуникационных программ также может осуществляться различными способами. За рубежом расходы на маркетинг в коммерческих структурах составляют порядка 5% валового дохода (процентный) и, как правило, их включают в расходы на управление.[73] В практике управления коммерческой недвижимостью, как правило, применяется метод, при котором под конкретные цели и задачи коммуникационной политики выбирают инструменты, объёмы и сроки мероприятий, от которых зависит плановая стоимость программы. Однако, учитывая ограниченность бюджетных средств, он не вполне применим для муниципального управления, вследствие чего комплекс маркетинговых коммуникаций целесообразнее

---

[72]См.: Маркетинг и современность: Сборник научных статей к научно-практическому круглому столу на тему: «Инновационные маркетинговые технологии в модернизации российской экономики» от 7 декабря 2010 года /Под общей редакцией С.В. Карповой. Отв. ред.: Р.Ю. Стыцюк, О.Б. Авдиенко.- М.: ООО «Эльф ИПР», 2010.- С.241 и далее.

[73] См.: Галеев А.З. Маркетинг коммерческой недвижимости / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.serveying.ru

разрабатывать в пределах установленной величины бюджета, а наиболее простым способом её расчёта является определение процента от запланированных доходов (например, включение маркетинговых затрат в сумму арендной платы). Также уместно одновременное использование указанных методов (в начале с учётом целей продвижения определяется перечень необходимых маркетинговых мероприятий и затрат на их проведение, а в последствие полученные расходы проверяются на соответствие плановым долям в себестоимости и (или) выручке [61, 73, 81, 175, 203]. Степень и качество достигнутых с помощью коммуникаций результатов непрерывно анализируется в процессе реализации (по их завершению) маркетинговых мероприятий. [74]

Определение доли маркетинговых затрат, в практике муниципального управления весьма проблематично. К сожалению, в настоящее время органы власти чаще считают маркетинговые мероприятия (например, маркетинг территорий) ненужными или рассматривают их как возможность нецелевого использования средств, нежели реальный инструмент повышения эффективности управления. Поэтому пока, в лучшем случае, можно говорить об остаточном методе определения бюджета маркетинговых мероприятий.

Таким образом, маркетинговый подход способен сформировать систему стратегических целей органов власти в области управления недвижимостью, её эффективного и рационального использования для создания благоприятного инвестиционного климата и роста предпринимательской активности, в первую очередь способствующего привлечению инвестиций в приоритетные направления, отрасли производства или проекты жизнеобеспечения территориальных образований. Стратегическое видение, комплексность проработки управленческих вопросов, системность в решении проблем, интегрированность и вариативность предлагаемых решений, выступают отличительными особенностями маркетингового подхода и являются залогом его успешного применения.

---

[74]См.: А. Н. Назайкин Недвижимость. Как ее рекламировать: Вершина; Москва; 2006. – С.37.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В РАМКАХ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА (на материалах г. Курска)

3.1 Рекомендации по повышению эффективности процессов управления муниципальной недвижимой собственностью

Определение направлений совершенствования системы управления муниципальной недвижимой собственностью г. Курска невозможно без учёта современного состояния (ключевых проблем и возможностей развития, анализ которых дан в предшествующих разделах работы), а также систематизации продуктивных практических мер и положений нормативных документов федерального и регионального уровней, работ отечественных исследователей и практиков. База источников, в которых затрагиваются аспекты координации земельно-имущественных отношений на муниципальном уровне, весьма обширна. Среди основных можно выделить: «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г.» (отмечается необходимость развития ГЧП, обеспечение снижения предпринимательских и инвестиционных рисков, поддержка инициатив бизнеса в развитии социальной сферы и. т. д.)[75], Государственную программу РФ «Экономическое развитие и инновационная экономика»[76], ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»[77], «Стратегию социально-экономического развития Курской области на период до 2020 г.»[78], «Комплексную программу социально-

[75] См.: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года / утвержденна распоряжением Правительства Российской Федерации от 17. 11. 2008 г. № 1662-р// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru

[76]См.: Распоряжение Правительства РФ от 13.08.2013 N 1414-р Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика"/ "Собрание законодательства РФ", 19.08.2013, N 33, ст. 4422

[77] См.: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. — № 40. - Ст. 3822.

[78]См.: Постановление Курской областной Думы №381-IV ОД «О Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2020 г.» от 24 мая 2007 г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

экономического развития г. Курска на 2014-2018 гг.»[79] и. т. д..

Приведённые нормативные источники, современная российская и зарубежная практика, анализ теоретических работ и информационно-аналитические материалы позволяют определить основные моменты исследований, связанных с совершенствованием системы управления муниципальным имуществом, а также систематизировав продуктивные положения и рекомендации, дополнить и развить их, усилив практическую направленность.

Учитывая вышеизложенное, по нашему мнению, эффективность совершенствования системы управления муниципальным имуществом зависит от реализации комплексного подхода, предусматривающего:

1) ориентированность на решение проблем и развитие сильных сторон на основе использования имеющегося ресурсного потенциала по средствам реализации комплекса нормативных, административных, информационных мероприятий, а также исключения административных барьеров и коррупционных проявлений;

2) постановку ключевых целей, задач и формирование рациональных вариантов их решения (на основе необходимых обоснований) 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);

4) повышение согласованности действий субъектов управления (муниципальных и региональных органов власти, бизнес-структур, руководства муниципальных учреждений и предприятий) и уровня разнообразия используемых форм, методов, моделей и инструментов управления, а также межведомственного информационного взаимодействия;

---

[79] См.: «Комплексная программа социально-экономического развития города Курска на 2014-2018 годы» Распоряжение Главы города Курска № 27 от 3 февраля 2014 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

5) безусловный приоритет возмездной передачи в пользование (вовлечения в оборот) с установлением исключительного перечня случаев предоставления объектов на безвозмездной основе;

6) подчинение мероприятий по управлению муниципальной недвижимостью программам социально-экономического развития г. Курска;

7) определение функций и порядка взаимодействия органов власти, а также обеспечение связи управленческой деятельности с бюджетным процессом и снижение её издержек;

8) учёт общественных интересов, установление и соблюдение ограничений по использованию особо ценных объектов представляющих особую научную и историко-культурную ценность.

Выявленные нами выше положительные и негативные стороны системы управления муниципальной недвижимой собственностью г. Курска, анализ внутренней и внешней среды, наличие незадействованного экономического потенциала, а также сформулированный выше авторский подход к модернизации системы управления позволяет обосновать направления её совершенствования, которые, в силу общности основных проблем развития системы управления в муниципальных образованиях разного типа будут инвариантны (широта применения предлагаемых нами направлений и практических мер реализуемых в их рамках зависит от ресурсообеспеченности муниципалитетов).

В качестве основных направлений совершенствования системы управления муниципальной недвижимой собственностью полагаем выделить следующие:

1. Проведение полной инвентаризации и государственной регистрации права собственности муниципального образования г. Курск на объекты муниципальной недвижимости (оптимизация количества объектов управления, возврат незаконно отчужденного имущества, выявление, учёт бесхозяйных объектов, формирование земельных участков под многоквартирными домами, обеспечение сохранности имущества).

2. Утверждение прогнозного плана (программы) приватизации муниципального имущества г. Курска в соответствие с Бюджетным Кодексом РФ и Положением о бюджетном процессе сроком на три года (2014-2016 гг.).[80] Упрощение порядка планирования продаж, в том числе «малоценных» объектов, обеспечение условий для сокращения числа административных процедур и сроков по предоставлению земельных участков, путём внедрения регламентов и типовых форм документов, а также осуществление «постприватизационного» мониторинга использования объектов и контроля за полнотой выполнения обязательств новыми владельцами, расширение форм общественного контроля за реализацией прогнозных планов (программ) приватизации.[81]

3. Ведение реестра муниципальной недвижимости, включающего многоаспектное (техническое, правовое, экономическое) описание объектов, а также автоматизация процессов учёта и мониторинга на базе единых методологических и программно-технических принципов с использованием геоинформационных технологий (создание МГИС). Данное направление предполагает применение специальных информационных систем мониторинга, позволяющих эффективно использовать сведения о динамике и структуре изменения характеристик, отражающих как тенденции отдельных показателей, так и общие тенденции земельно-имущественного рынка при выборе и обосновании управленческих решений, а также интегрирование подобных систем с действующим программным обеспечением ведения реестра имущества г. Курска и формирования учёта «Барс - Аренда».

Например, на сайте Росреестра действует открытый портал «Мониторинг рынка недвижимости», предназначенный для обеспечения участников рынка недвижимости, органов власти и местного самоуправления, юридических лиц и

---

[80]См.: «Положение о бюджетном процессе в городе Курске», утверждено решением Курского городского Собрания от 21.11.2006 года №273-3-РС// [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[81] См.: «Проект Концепции управления федеральным имуществом на период до 2018г.» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.economy.gov.ru

граждан сведениями о зарегистрированных объектах, их кадастровой оценки и ценах сделок. Система предоставляет следующие возможности:

1) просмотр объектов в табличном виде: колонки - показатели, строки - объекты и сделки;

2) возможность сортировки и фильтрации объектов по показателям;

3) выгрузка данных по объектам;

4) возможность отбора данных по интересующему критерию;

5) возможность просмотра сведений на Публичной кадастровой карте.

На сайте размещены реестры в сфере регистрации прав и кадастрового учета (более 53, 6 млн. сведений о земельных участках и более 88,1 млн. сведений об объектах капитального строительства), реестры кадастровых инженеров, реестры в сфере саморегулирования, действуют сервисы получения сведений из ГКН и ЕГРП, геопорталы, а также другие необходимые данные, которые могут являться основой для принятия управленческих решений.[82]

4. Дальнейшее внедрение экономико-математических методов и информационных технологий в практику управления и предоставления муниципальных услуг (открытость данных реестра недвижимости, электронный документооборот, межведомственное информационное взаимодействие). Формирование новых каналов эффективного взаимодействия субъектов управления недвижимостью, потенциальных инвесторов и общественности путём создания и развития единого общедоступного информационного ресурса для координации управления объектами.[83]

5. Контроль за техническим состоянием и эксплуатацией зданий и помещений, определение необходимости и возможности ремонта, мониторинг энергоэффективности, постоянный контроль за их целевым использованием и повышение эффективности муниципального земельного контроля.

6. Усиление социальной направленности процессов использования муниципального имущества (формирование и последующее предоставление

---

[82] См.: Официальный сайт Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.rosreestr

[83] См.: «Проект Концепции управления федеральным имуществом на период до 2018г.» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.economy.gov.ru

земельных участков для индивидуального жилищного строительства в порядке льготного, а также бесплатного предоставления участков отдельным категориям граждан). Создание условий для усиления роли бизнеса в решении социальных проблем, формирование конкурентной среды.

7. Использование объектов недвижимости для развитие МЧП в экономике и социальной сфере. В целях содействия распространению МЧП, наряду с совершенствованием нормативной правовой базы развитием институциональной среды, необходима актуализация действий между региональными органами власти и ведомствами, оказание консультационной поддержки муниципальным властям, организация сопровождения и мониторинга проектов, распространение практики их реализации, формирование центров компетенции. Передача объектов на возвратной основе во владение и пользование частному сектору (строительство, эксплуатация, содержание объектов) должна сопровождаться непрерывным и строгим контролем за деятельностью частной компании.

8. Повышение уровня подготовки и квалификации кадров (курсы повышения квалификации, стажировка в органах государственной власти или в муниципальных образованиях, имеющих положительный опыт реализации инновационных проектов и направлений, семинары по направлению деятельности и т.д.).

9. Применение программно-целевого, стратегического управления, предусматривающего маркетинговый (рыночно-ориентированный) подход, в рамках которого должен реализовываться ряд мероприятий, прежде всего направленных на учёт рыночной конъюнктуры, потребностей, ожиданий заинтересованных лиц, а также обновление управленческих методов и направлений, среди которых можно выделить:

1) привлечение к разработке стратегических программ использования недвижимости, хозяйствующих субъектов, бизнес-сообщества, потенциальных инвесторов, а также обеспечение связи процессов мониторинга и стратегического планирования;

2) переход к пообъектному управлению с классификацией объектов по признакам, определяющим вариант и специфику управления (установление чётких целей, задач, сроков достижения целей, управления для каждого объекта (группы объектов);

2) изменение методологии учёта финансовых параметров, оценки объектов (переход от массовой к индивидуальной оценке на основе корректировки результатов, получаемых при расчёте арендной платы с использованием повышающего коэффициента - индекса ежегодного изменения размера ставок арендных платежей по отношению к предыдущему году, в условиях положительной динамики рынка недвижимости) и методики сравнительного анализа эффективности управления объектами;

3) организация и проведение независимой оценки в целях определения рыночной стоимости земельных участков, права на размещение нестационарных торговых объектов (на 01.09.2014 в специализированном реестре числятся 63 таких объекта), права на заключение договоров аренды;

4) развитие рынка земли и недвижимости и привлечение к управлению профессиональных участников рынка;

5) определение цены реализации объектов и арендной платы с учётом условий размещения недвижимости (ситуса), проектной плотности застройки, обеспеченности инженерной инфраструктурой, разрешенного функционального использования участка в соответствии с Генпланом, а также сравнения с объектами аналогами;

6) предоставление гарантий, обеспеченных муниципальным имуществом для реализации перспективных инвестиционных проектов, а также использование недвижимости в качестве стимула для привлечения дополнительных средств (предоставление арендных льгот при осуществлении инвестиционной деятельности в отношении арендуемого имущества, отсрочек и рассрочек (до 5 лет) по платежам за пользование объектами на инвестиционных условиях);

7) формирование эффективной системы мониторинга процессов развития муниципальной недвижимости, оценки и минимизации рисков при

планировании управления, использование в процессе планирования статистических и налоговых данных;

8) применение механизмов аутсорсинга (передачи выполнения отдельных хозяйственных функций частным структурам или государственным (муниципальным) учреждениям с наделением их правом использования объектов);

9) долевое финансирование проектов (регион, муниципалитет, частный бизнес), использование концессионных механизмов и финансовой аренды (лизинг) [84];

10) использование инструментов бенчмаркинга - особой управленческой технологии, в рамках которой осуществляются поиск и изучение продуктивного опыта организаций (предприятий, коммерческих структур, органов власти), показывающих наивысшую эффективность в заданной сфере деятельности для дальнейшего внедрения в собственную управленческую практику технологий, моделей, стандартов и передовых методов работы. Бенчмаркинг помогает выявить факторы, позволяющие достичь более высоких результатов, не подразумевает копирование чужого опыта, поэтому органы власти, прежде всего, должны стремиться не просто к воссозданию общепризнанных аналогов, а к их детальному анализу и разработке на их основе собственных управленческих подходов с непрерывной оценкой эффективности своих действий;

11) упрощение для претендентов процедур доступа к участию в торгах, совершенствование порядка признания претендентов участниками продаж, обеспечение возможности подачи необходимых документов и заявок с использованием современных информационных ресурсов и средств;

12) реформирование системы отчуждения объектов путём внедрения практики продаж на электронных торгах, а также развитие единого информационного пространства проведения торгов;

---

[84] Лизинг - разновидность арендных отношений (§ 6 гл. 34 ч. второй ГК РФ);
Так же: Лизинг как метод финансирования коммерческой недвижимости / Довгялло М. В., Гофман Д. К., Ткаченко А.Ю. — М.: Фонд "Институт экономики города", 1999. — 60 с.

13) сокращение средней продолжительности периода с даты подачи заявки на получение разрешения на строительство до даты его получения (в настоящий момент 8 дней) и средней продолжительности периода с даты подачи заявки на предоставление земельных участков для строительства до даты принятия решения об их предоставлении - (в настоящий момент - 90 дней)[85];

14) применение метода (BAFO - Best and Final Offer) для получения твёрдых гарантий (например, финансовых) от потенциальных пользователей объектов, т. е. включение в тендер дополнительных этапов (к примеру, количество участников можно сократить до двух, после чего они должны усовершенствовать свои предложения, из которых затем выбирается наиболее предпочтительное);

15) расширение информационного сопровождения продаж путём перехода к обязательным регулярным публикациям в сети - «Интернет», а также постепенного отказа от печатной формы извещений при вовлечении в оборот объектов;

16) осуществление PR-кампаний инвестиционной привлекательности экономической деятельности (доведение информации до конкретных инвесторов), осуществляемой с использованием объектов недвижимости;

17) активное привлечение целевых инвесторов через прямые каналы: форумы, выставки, деловые поездки, а также через непрямые каналы: веб-сайты, рекламные материалы, раскрывающие инвестиционные возможности и потенциал города;

18) воздействие с помощью всех доступных видов и инструментов маркетинговых коммуникаций на потребителей с целью склонить их сотрудничеству (индивидуализация работы и информирование потенциальных потребителей о наличии свободных объектов и земельных участков, их

[85] См.: «Пояснительная записка к Докладу о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти Чувашской Республики за 2010 год и их планируемых значениях на трехлетний период // Официальный портал органов власти Чувашской Республики [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://gov.cap.ru

характеристиках, стоимости, времени, условиях проведения торгов и аукционов).

10. Усиление контроля (ответственности органов власти) на всех стадиях реализации стратегических программ и проектов. Повышение персональной ответственности руководителей и лиц, привлекаемых в качестве управляющих за оперативность принятия решений и результаты управления.

Учитывая особую важность арендных отношений для формирования городского бюджета, считаем необходимым остановиться более подробно на направлениях и методах их совершенствования. На наш взгляд, модернизация арендных отношений в первую очередь предполагает скорейший переход от "пассивной аренды" к использованию принципов арендного менеджмента и маркетинга, которые являются важнейшими составляющими управленческой системы и позволяют обеспечить наиболее коммерчески выгодное использование объектов одновременно с построением стабильных, справедливых и сбалансированных договорных отношений с арендаторами. Применение управляющими органами принципов арендного менеджмента и маркетинга способно обеспечить эффективную реализацию оперативных управленческих решений по увеличению текущих доходов и уменьшению эксплуатационных расходов на основе пообъектного управления, публичности, установления экономически обоснованных арендных платежей, сбалансированности прав и ответственности сторон договора.

Управление арендными отношениями затрагивает значительный спектр различных видов деятельности, начиная от технической эксплуатации и заканчивая созданием индивидуальной «концепции развития» объекта, предусматривающей его позиционирование как товара с определённым набором характеристик и параметров, направленных на конкретный сегмент рынка с целевыми группами потребителей. Маркетинг способствует формированию методологии проведения мероприятий по предварительному анализу вовлекаемых в оборот объектов, в том числе анализу структуры объектов, спроса и потребностей инвесторов, состоянию рынка, регуляторной среды, повышению капитализации и инвестиционной привлекательности

объектов, проверке должного соответствия, позволяющего наиболее в полной мере сформировать представление об объектах, подлежащих реализации и путях их продвижения.

В условиях бюджетного дефицита, главная задача (в большинстве случаев) арендного менеджмента и маркетинга может быть сформулирована как максимальное повышение доходов от использования недвижимости, а её решение предусматривает:

1. Институционализацию арендных соглашений с оценкой деятельности арендаторов (анализ существующих договоров, опций и дополнительных соглашений для реструктуризации и выявления недобросовестных арендаторов, с последующим расторжением договоров). Для арендаторов, имеющих положительные результаты в использовании имущества, может быть предложено оказание дополнительных комплексных услуг (осмотр, уборка, коммунальные услуги, модернизация технических, эксплуатационных и инженерных характеристик, развитие инфраструктуры и т.д.), которые должны предоставляться строго на основе разработанных в соответствии с конкретным объектом недвижимости и условий его арендного договора стандартов (определенные сроки осуществления регламентных работ, нормативы расхода ресурсов, требования к качеству исполнения работ согласованных сторонами и т.д.). Также возможно применение в работе с постоянным и крупным арендаторами системы стимулов, налоговых льгот, накопительных скидок, оказания дополнительных консультационных услуг, включённых в стоимость арендной платы, дифференцирование арендных ставок для различных групп арендаторов (в зависимости от направленности их деятельности) или субсидирование части затрат по арендной плате субъектов малого и среднего предпринимательства.

2. Мониторинг арендных отношений, включающий:

1) установление единых стандартов и процедур по заключению арендных договоров, продление на новых условиях действующих договоров;

2) перераспределение сдаваемых площадей и реализацию мероприятий по привлечению потенциальных арендаторов;

3) структурирование данных о договорах, сроках исполнения обязательств, арендаторах с использованием геоинформационных систем;

4) проведение экспертиз проектно-сметной документации и актов выполненных арендаторами работ при улучшении объектов (капитальный ремонт, реконструкция), а также контроль качества и объёмов выполненных работ, эффективности и неизменности целевого использования сдаваемых в аренду объектов;

5) создание условий для максимального приспособления объектов недвижимости к требованиям рынка: мониторинг структуры спроса и предложения, заблаговременная идентификация пожеланий потенциальных арендаторов для разработки и предложения альтернативых вариантов;

6) индивидуализация работы и информирование потенциальных потребителей о наличии свободных объектов, их характеристиках, арендных ставках, времени, условиях проведения торгов и аукционов;

7) проведение электронных аукционов на право заключения договоров аренды с открытой формой подачи предложения о цене, совершенствование систем расчётов (создание web-сервиса интерактивного формирования платёжного поручения для внесения платы, пени и текущей задолженности по договорам аренды), возможность оплаты через электронные системы коммерции;

8) разработка специальных web-сервисов с размещением на них всей необходимой правовой, экономической и справочной информации (например, «Личный кабинет арендатора»), в которых можно найти актуальную информацию о состоянии расчётов по арендуемым объектам, а также распечатать документы.

3. Перерасчёт арендных ставок (которые должны исчисляться отдельно для объектов исходя из их кадастровой оценки и рыночной конъюнктуры).

4. Скорейшее вовлечение в коммерческий оборот объектов, требующих капитального ремонта (большая часть). Для этого можно использовать следующую систему стимулов:

1) снижение арендных платежей в процентном отношении от сметной стоимости произведенных ремонтных работ с последующим контролем его выполнения (недопустимость ситуаций с затягиванием сроков ремонта, и использование фиктивных смет работ не соответствующих рыночной стоимости);

2) продление срока договора в зависимости от качества и объёма выполненных работ, возможность возмещения произведённых затрат при расторжении арендных договоров;

3) страхование, льготное налогообложение объектов на период проведения работ.

5. Активизация претензионно-исковой работы для снижения задолженности по арендной плате, предусматривающая создание механизма взыскания задолженности в досудебном порядке (направленные арендаторам претензии носят информативный характер - предупреждения о намерении обратиться в суд в случае неоплаты выставленных сумм задолженностей в установленные сроки, имеют крайне низкий эффект). В соответствии с действующим законодательством существующий механизм взыскания задолженности занимает значительный временной промежуток не менее 10 месяцев (рассмотрение в судах первой инстанции от 1 до 4 месяцев, в судах апелляционной инстанции 2 месяца, кассация 2 месяца, 2 месяца исполнительное производство[86]), а фактически может увеличиться до трёх лет. Одним из методов борьбы с должниками может стать (при наделении КУМИ и Земельного комитета правовыми основаниями) выставление инкассовых поручений банку для принудительного списания со счёта должника задолженности по арендной плате.

В заключение отметим, что вышеперечисленный список вариантов действий в рамках рыночного ориентированного управления недвижимостью не является исчерпывающим, поэтому в рамках организационно-экономических мероприятий могут использоваться элементы различных «управленческих

[86] за исключением времени согласно п. 7 статьи 36 Федерального закона от 2 октября 2007 г. № 229–ФЗ Федерального закона от 2 октября 2007 г. № 229–ФЗ

моделей» в зависимости от индивидуальных особенностей объектов и социально-экономической среды разных типов муниципальных образований, а направления и предложения по совершенствованию системы управления муниципальной недвижимой собственностью, представленные в соответствующем разделе были разработаны на основе апробируемых и успешно реализуемых в современной российской практике управленческих моделей. Так среди наиболее существенных, выделим следующие:

1) стратегии социально-экономического развития, целевые программы, управленческая практика и стратегические планы использования муниципального имущества многих городов (Белгород, Воронеж, Липецк, Тамбов, Санкт-Петербург и др.);

2) создание и эксплуатация муниципальных геоинформационных систем (опыт Санкт-Петербурга, Ростова, Таганрога и др.);

3) реализация ГЧП-проектов (опыт);

4) заключение и реализация долгосрочных концессионных соглашений, (опыт, Перми, Ростова-на-Дону);

5) модернизация арендных отношений (опыт Санкт-Петербурга, Воронежа и др.);

6) организация претензионной и исковой работы (опыт Ростов-на-Дону, Воронежа и др.);

7) организация муниципального земельного контроля (опыт Белгорода, Воронежа [32], Липецка, Тамбова, Самары) и. т. д..

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности использования муниципальной недвижимой собственности, решению социально-экономических задач и развитию г. Курска.

3.2 Маркетинговое обеспечение совершенствования системы управления муниципальной недвижимостью

Важнейшим аспектом предложенного нами подхода к управлению муниципальной недвижимостью являются маркетинговые технологии,

применение которых значительно повышает организацию и эффективность взаимодействия между субъектами земельно-имущественных отношений. Разработка решений и оперативный контроль их исполнения проводится на основе анализа движения информации, необходимой для принятия решений в процессе функционирования управленческой системы. Возможность принятия органами власти управленческих решений в первую очередь основывается на непосредственном получении и обработке необходимой информации, обеспечивающей их обоснованность и разумность. Следовательно, чёткое организационное строение подсистемы маркетинга и системы управления недвижимостью в целом должно обеспечивать эффективный сбор, обработку данных. По нашему мнению, эффективность функционирования управленческой системы также зависит от многих факторов относящихся к техническому, нормативно-правовому, экономическому, кадровому и иному обеспечению, однако, информационная составляющая выступает важнейшим элементом обеспечения процессов принятия решений, обуславливая необходимость учёта на организационном уровне способов распределения маркетинговых информационных ресурсов и специального как стратегического, так и оперативного анализа информационного обеспечения разрабатываемых и реализуемых маркетинговых программ.

Низкий уровень бюджетного финансирования является серьёзным ограничителем для применения специалистами КУМИ и Земельного комитета более сложных и финансово-затратных методов работы с маркетинговой информацией, что свидетельствует о том, что в сфере управления муниципальной недвижимостью маркетинговая информация пока ещё не приобрела значение одного из главных определяющих факторов при формировании и реализации управленческих решений.

Для скорейшего преодоления существующих проблем информационного обеспечения маркетинга в сфере управления муниципальной недвижимостью и наиболее полноценной и эффективной реализации маркетинговых технологий требуется уточнить и детализировать состав и структуру возможной маркетинговой информации, используемой в данной сфере. Подсистема

информационного обеспечения системы управления недвижимостью может быть создана и постоянно актуализироваться на основе как собственного информационного банка данных, так и использования специализированных программ и информационных решений, интегрирующих информационные возможности внешних структур и собственных источников. Однако главным элементом информационного обеспечения управленческой системы всегда будет выступать реестр муниципальной собственности г. Курска. На наш взгляд, можно предложить следующий (один из возможных) вариант структуры информационной системы обеспечения маркетинговой деятельности в сфере управления муниципальной недвижимостью (см. рис. 3.1).

Отметим, что рассмотренный вариант структуры информационной системы обеспечения маркетинговой деятельности в сфере управления муниципальной недвижимостью г. Курска является наиболее экономичным, так как к большинству из предложенных информационных ресурсов органы власти имеют бесплатный доступ.

По нашему мнению, значимость и ключевая роль информации в маркетинговой деятельности, обуславливает необходимость выделения технологий её получения и обработки в отдельный самостоятельный комплекс обеспечения маркетинговой деятельности - подсистему маркетинговой информации, которая бы стала действительным и реальным инструментом формирования и развития системы управления муниципальной недвижимостью. Анализ естественных ограничений накладываемых спецификой земельно-имущественной сферы и опыта существующих систем маркетинговой информации свидетельствует о недостаточном представлении маркетинговой составляющей в составе информационно-аналитического обеспечения деятельности органов власти и говорит о необходимости комплексного использования различных методов и приёмов для формирования маркетинговой информационной подсистемы в системе управления недвижимостью. Главной задачей такой подсистемы стало бы обеспечение достижения целей маркетинга и реализация прохождения информационных потоков данных для выработки мер воздействий (см. рис. 3.2).

Рисунок 3.1 - Структура информационной базы обеспечения принятия решений в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска[87]

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 представленной схеме, на наш взгляд, наиболее важным видится выделение подсистемы оценки результативности маркетинговых решений, представляющую собой взаимосвязанный комплекс данных, методик и инструментов, с помощью которого возможен анализ и интерпретация внутренней и внешней информации с целью принятия на их

[87] Разработано автором по результатам исследования

основе более действенных управленческих решений.

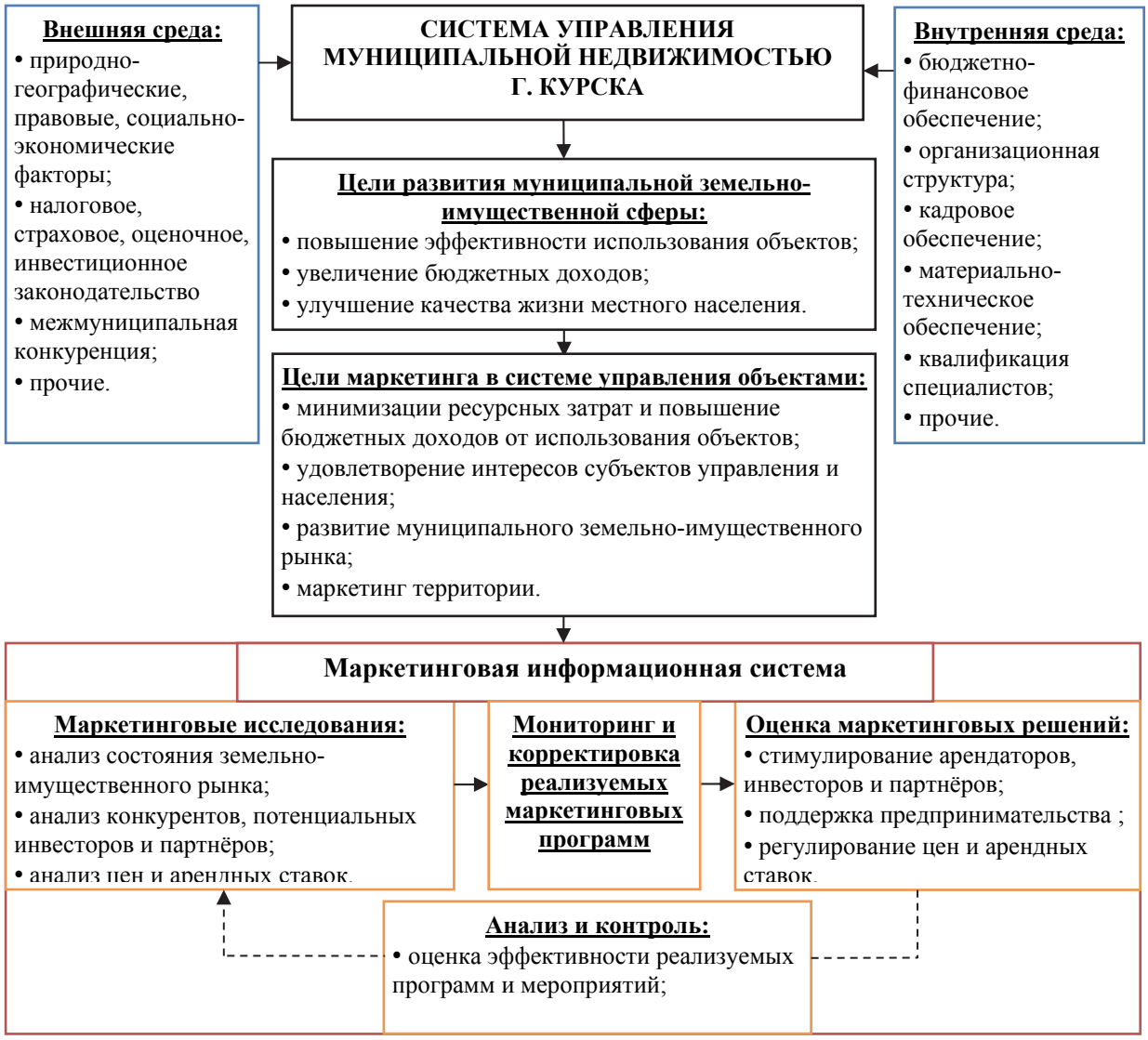

Рисунок 3.2 - Стратегические цели и их информационное обеспечение в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска[88]

Среди основных 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 быстрого 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. Улучшение взаимодействия

[88] Разработано автором по результатам исследования

управляющих субъектов и потенциальных партнёров и местного населения является неотъемлемой частью функционирования и развития управленческой системы, позволяя решать с помощью взаимовыгодного сотрудничества как частные, так и общие проблемы, связанные с использованием объектов. Для этой цели можно 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 сети Интернет максимального количества участников дискуссий (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Рекомендуемый инструментарий Интернет-маркетинга, обеспечивающий взаимодействие субъектов управления муниципальной недвижимостью[89]

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 отчётности и аналитики.
Организационное	• обсуждение проектов использования объектов; • освещение и реализация совместных мероприятий и программ; • обеспечение КУМИ и Земельного Комитета каналами распределения и коммуникаций; • поиск и привлечение партнеров с помощью веб-сайта.
Информационное	• сбор первичной и вторичной информации в сети Интернет; • использование директ-маркетинга; • проведение опросов, анкетирования, голосований, интервью в он-лайн 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; • он-лайн семинары, тренинги, обучение для специалистов; • тематические форумы по обмену опытом; • он-лайн консультации по кадровому обеспечению.

Представленный метод одновременно выполняет аналитическую, маркетинговую и стимулирующую функции, выражающихся в сборе

[89] Разработано автором по результатам исследования

необходимой и достаточной информации для разработки и принятия управленческих решений, что позволяет повысить синергитический эффект в процессе разработки стратегий развития объектов и решения управленческих задач.

Поддержка тематического веб-сайта также позволит специалистам КУМИ и Земельного Комитета расширить маркетинговый инструментарий, применяемый при продвижении объектов. Накопленный зарубежный и отечественный опыт свидетельствует о далеко не всегда эффективном воздействии на представителей целевых аудиторий (бизнес структуры, инвесторы) с помощью методов традиционной коммуникации (ATL - реклама в СМИ, Интернет-реклама, наружная реклама), что обуславливает более широкое применение BTL технологий в процессе продвижения проектов, а также комбинирование BTL и ATL-технологий для достижения максимальной эффективности маркетинговых коммуникаций (TTL).

BTL-технологии (PR, Consumer promotion (стимулирование сбыта среди потребителей), электронные рассылки, Event marketing, прямой маркетинг (direct marketing), клубы лояльности потребителей) по сравнению ATL имеют ряд преимуществ:

1) интерактивность (односторонность рекламных обращений не предполагает диалога с объектами воздействия);

2) возможность точечного обращения к целевым группам (таргетирование), оперативность решения локальных маркетинговых задач;

3) максимально личностный характер рекламных сообщений;

4) значительно меньшие расходы, по сравнению с ATL.[90]

В этой связи для повышения эффективности взаимодействия с потенциальными пользователями муниципальной недвижимости можно акцентировать внимание на реализации таких BTL-мероприятий как

---

[90] См.: Царёв, А.В. Пехота маркетинговых войск. - СПб.: Питер, 2006. - С. 15-16.
Так же: Смирнов В. BTL-технологии. [Электронный ресурс] // http:www.atlant.ru.;
См.: Отношение рекламодателей к рынку BTL услуг 2013 год) / Подготовлено для Ассоциации Маркетинговых услуг (РАМУ) и Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.workline.ru (дата обращения: 02.10.2013)

проведение круглых столов с участием экспертов, открытых форумов, посвященные возможностям использования объектов (информация о форуме необходимо заранее разместить в СМИ), создание виртуальных клубов по интересам. Отметим, что применение BTL-технологий не отменяет использование эффективных ATL инструментов (например, наружная реклама), а дополняет их образуя TTL-комплекс - мультиинструментальную систему информационно-коммуникативного воздействия, рассчитанную на синергетический эффект параллельного использования различных каналов и носителей коммуникации и включающую в себя полную совокупность технологий и инструментов продвижения.[91] Все вышеуказанные преимущества TTL могут быть с успехом реализованы только при условии непрерывной, профессионально организованной работы органов власти, что предъявляет повышенные требования к их квалификации специалистов КУМИ и Земельного комитета. Обратим внимание на то, что TTL комплекс - это не статичная модель, а постоянно прогрессирующая система, комплексно развивающая возможности ATL и BTL-технологий. На наш взгляд, в сфере управления муниципальной недвижимостью может быть реализована следующая модель маркетингового обеспечения с использованием TTL комплекса (см. рис. 3.3).

Следуя предложенной модели при формировании коммуникационной политики, нужно учитывать то, что каждый инструмент продвижения объектов имеет преимущества и недостатки, что обуславливает необходимость их интеграции для получения большей эффективности проводимых мероприятий. 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 улучшит взаимодействие и осведомлённость всех заинтерисованных субъектов, обеспечив более высокую степень прозрачности муниципальной земельно-имущественной сферы в целом.

---

[91] См.: Музыкант В.Л. Формирование брэнда средствами рекламы и PR: учеб. пособие / В.Л. Музыкант. - М.: Экономистъ,: ил.. - (Homo faber). - Библиогр.: С. 290-306.

Рисунок 3.3 - Рекомендуемая модель маркетингового обеспечения с использованием TTL комплекса [92]

На наш взгляд, наличие мощной информационной базы также будет способствовать широкому применению методов пространственного анализа, хорошо зарекомендовавших себя в коммерческой сфере. Одним из таких инструментов обеспечивающим принятие оптимальных решений в короткий срок при минимизации затрат является геомаркетинг, представляющий новое направление маркетинговых исследований, получивший развитие благодаря широкому применение пространственных данных и распространению ГИС-систем, используемых для маркетингового анализа. Геомаркетинговые технологии в исследовании рынка основываются на методах географического анализа различных пространственно-распределённых явлений и объектов, позволяющего провести конкурентный анализ, выбрать вариант наилучшего использования земельных участков, наилучшее местоположение для

[92] Разработано автором по результатам исследования

размещения новых объектов или целевые аудитории определённой территории, спрогнозировать развитие определённых сегментов земельно-имущественного рынка, разработать или скорректировать концепцию для существующих или планируемых объектов и т. д.. Основным отличием геомаркетингового анализа от исследований в рамках региональной и муниципальной экономики является целевое применение, например минимизация издержек при строительстве новых объектов или привлечение как можно большего числа потребителей к действующим объектам (без изменения инфраструктуры, ведущему к удорожанию проектов).

В некотором смысле можно утверждать, что с позиции широко распространённой в маркетинге концепции 4P (Продукт (Product), Цена (Price), Место (Place), Продвижение (Promotion)) предметом геомаркетингового анализа выступает местоположение. Причем, важно отметить, что пространственная составляющая маркетинговых исследований (Place) не используется в отдельно от других направлений, дополняя их за счёт принятия в рассмотрение географического фактора, важность которого в маркетинге определяет целый ряд причин: неоднородность спроса и предложения в пространстве (свободные земельные участки и объекты, цены на них), несогласованность предложения и спроса (преодоление этого несоответствия требует изучения пространственного поведения покупателей (инвесторов, арендаторов) и продавцов.

Включение геоинформации в маркетинговые исследования рынка недвижимости повышает их качество за счёт привязки данных к местоположению объектов и включения в анализ пространственных факторов, что позволяет оптимизировать предложение и точнее определить ценовую политику, а также дать наглядное представление для инвесторов путём возможности рассматрения конкретной территории и закономерностей её развития в настоящем и в будущем времени. Например, для определения территории для размещения бизнес-центра необходимо оценить несколько факторов, влияющих на привлекательность территории: наличие крупных магистралей, арендная ставка на землю, зона расположения, близость

потребителей, стоимость земли и т. д.. Практическое применение геомаркетинга, успешно сочетающего экономический и географический анализ, способно предоставить не только возможность ведения первичного учёта имущества на современном уровне, работы с картографическим материалом в электронном виде и использования этой информации для оперативного и стратегического планирования в области имущественно-земельных отношений, но и значительно повысить эффективность принятия управленческих решений в целом.[93]

Для проведения геомаркетингового анализа нами рекомендуется использовать стандартный пакет геоинформационной системы ArcGIS со следующими интеграционными модулями:

1) Esri Maps for Office - формирование динамических карт с цветовым кодированием, кластерами, «горячими» и «холодными» зонами - непосредственно из таблиц Excel. Добавление к данным из таблицы Excel данных, имеющиеся в ArcGIS.com: демография, базовые карты, космические снимки и др., а также размещение интерактивных карт в Интернете;

2) Esri Maps for Sharepoint - добавление в Microsoft SharePoint 2010 и 2013 интерактивных и настраиваемых картографические компонентов, которые позволяют по-новому представить корпоративную информацию и организовать данные на основе географического принципа;

3) Esri Maps for IBM Cognos - возможность создания отчётов, создаваемых с помощью IBM Cognos, в картографическом виде. Модуль полностью интегрирован с данными и объектами IBM Cognos, что позволяет специалистам работать и с картами, и с отчётами в интерактивном режиме, прорабатывая те или иные сценарии и гипотезы (не требует навыков работы с ГИС);

4) Esri Maps for MicroStrategy - подобно модулю для Cognos, обеспечивает интеграцию с продуктами MicroStrategy и позволяет создавать и анализировать информацию с учетом географических факторов;

---

[93] предложение по использованию геомаркетинга были разработаны автором на основе исследования успешной практики реализации геомаркетингового анализа размещения объектов в Москве, Н. Новгороде и Туле

5) Esri Maps for SAP BusinessObjects - обеспечение аналитических моделей SAP геоданными и интерактивными картами, дающая возможность пользователям SAP проводить пространственный анализ данных. Для настройки карт и обеспечения взаимодействия всех компонентов системы служит приложение Esri Maps Designer, входящее в состав Esri Maps for SAP BusinessObjects;

6) Esri Maps for Dynamics CRM и Esri Maps for Salesforce - являются оптимальным решением для представления и анализа данных по продажам объектов непосредственно на интерактивной карте, что позволяет увидеть их реальное географическое распределение, выявить области, где результаты не достигают прогнозных, а также выявить возможные причины такой ситуации.

Отметим, что ряд операций геомаркетингового анализа также с успехом могут быть реализован, в широко распространённых бесплатных и коммерческих ГИС-системах (Панорама, MapInfo, AutoCAD, Quantum GIS), что значительно упрощает его внедрение в управленческий процесс, а также гарантирует минимизацию финансовых затрат на приобретение нового программного обеспечения.

Таким образом, из выше представленного состава организационно-информационного обеспечения развития подсистемы маркетинга видно, что совершенствование системы управления муниципальной недвижимостью г. Курска на основе внедрения маркетинговых технологий должно реализовываться с учётом оценки эффективности проводимых маркетинговых мероприятий, неразрывно образующих единую интегрированную технологическую цепочку всей маркетинговой деятельности. Причём у органов управления есть широкий выбор вариантов организации маркетинговых работ по формированию наиболее эффективных технологий продвижения и реализации объектов недвижимости, предназначенных для коммерческого использования.

3.3 Социально-экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы управления муниципальной недвижимостью

Развитие системы управления муниципальным имуществом, как правило, происходит в соответствии со специфическими задачами экономики муниципального образования, поэтому на начальных этапах её реформирования важно направить усилия на создание необходимой среды для реализации новых форм отношений. Осуществление большинства модернизационных мероприятий требует финансирования, что в условиях максимальной бюджетной экономии затрудняет их проведение, однако активный анализ рыночной ситуации и создание нескольких сценариев развития объектов обуславливает временную мобилизацию финансовых ресурсов на одном этапе, гарантируя значительную экономию средств в будущем.

Эффективность управления муниципальной недвижимостью проявляется в результатах финансовой и хозяйственно-производственной деятельности объектов по отношению к затраченным на выполнение мероприятий ресурсам, изменение форм, методов и моделей управления реализацию стратегических программ и планов. Формирование критериев и механизма оценки эффективности управления начинается с обозначения общих целей, которые позволят использовать самый простой критерий эффективности - выполнение поставленных управленческих целей, для конкретных объектов. Дальнейшее принятие стратегических программ, планов, нормативных показателей, форм отчётности и других документов, без которых невозможна объективная оценка качества управления, должно осуществляться в соответствии ранее обозначенных целей, представленных в измеряемом виде. При определении целей важно максимизировать использование количественных характеристик, легко поддающихся анализу и оценке. Причём на начальной стадии желательно установление небольшого числа критериев с их последующим увеличением от ключевых информативных показателей, позволяющих сделать вывод об эффективности управления (расходы на эксплуатацию, объём поступлений в бюджет и т. п.), до, более детальных. Сопоставляя полученные результаты для

различных объектов с соответствующими нормативами по сферам деятельности, проводится дальнейшее планирование и корректировка использования недвижимости.

Повышение эффективности деятельности заложено в основе любой модернизации и реформирования, однако подобная концепция предельно понятная в рамках коммерческих структур, невсегда в полной степени может быть применима к деятельности муниципальных органов власти. Так, например, количественные методы оценки эффективности (отношения результатов к затратам), экономии (отношения плановых затрат к фактическим) и результативности (отношения фактических результатов к планируемым) часто трудноосуществимы, поскольку не учитывают различия между коммерческим (структуры ориентированные на получение прибыли) и общественным сектором (на удовлетворение потребностей населения)[202, 212].

Фокусируясь же только на экономической эффективности, отражающей финансовые результаты управленческой деятельности, нельзя забывать о социальной, показывающей меру достижения установленных показателей общественных благ (экология, качество жизни населения, уровень медицинских, образовательных услуг и т.д.). Поэтому оценку эффективности необходимо проводить в соответствии с классификацией объектов (административная, социальная, коммерческая), учитывая не только динамику доходов (соответствие поступлений установленному бюджетному плану) от их использования, но и эффективность решения социально-экономических задач (привлечение инвестиций, стимулирование малого и среднего бизнеса, содействующего развитию социальной инфраструктуры и т. д.).

В этой связи, выделим ожидаемый эффект от реализации предложенных мероприятий. К прямым эффектам относится: рост налоговых и неналоговых доходов бюджета, услуг, предоставляемых муниципальными учреждениями и предприятиями (объёмы и качество), числа рабочих мест и доходов работников в субъектах хозяйствования, использующих объекты муниципальной недвижимости, увеличение налогооблагаемой базы, развитие земельно-

имущественного рынка и городской инфраструктуры, а также привлечение дополнительных финансовых ресурсов, увеличение инвестиционных поступлений в реальный сектор экономики и социальную сферу г. Курска. Например, возможное участие частного бизнеса (потенциальных инвесторов) в процессе формирования программ использования муниципального имущества (планов приватизации, планов застройки территории и инфраструктуры и. т. п.) способно:

1) повысить эффективность управления объектами недвижимости за счёт компетенций частного бизнеса и снижения собственных расходов;

2) обеспечить решение ряда крупных и социально значимых задач (непосредственно увеличить финансирование проектов);

3) обеспечить условия для эффективного функционирования объектов, находящихся в муниципальной собственности;

4) сформировать конкурентную рыночную среду в земельно-имущественной сфере.

Среди косвенных эффектов можно обозначить:

1) снижение трансакционных издержек бизнеса в связи с улучшением взаимодействия с органами власти (исчезновение административных барьеров, повышение доступности и качества муниципальных услуг, предоставление свободных помещений, земельных участков и др.);

2) развитие человеческого капитала населения (например, внедрение новых обучающих курсов, образовательных программ, методик и технологий в учреждения образования и др.);

3) ориентация бизнеса на инновационное развитие (например, инициирование и поддержка формирования инновационных кластеров, стимулирование научно-технических разработок и др.);

4) улучшение муниципального земельного контроля;

5) ускорение и упрощение процедур предоставления объектов для социальных нужд;

6) развитие городской среды и имиджа г. Курска;

7) развитие партнёрских отношений и улучшение информационного взаимодействия субъектов управления с региональными органами власти, муниципалитетами, бизнес-сообществом и населением.

Оценка эффективности использования объектов недвижимости необходима как для совершенствования управленческих процессов, так и для контроля (в том числе общественного, позволяющего отслеживать качество деятельности местных институтов власти). Достижение целей и решение задач в рамках конкретных программ должно оцениваться как за определённые отчётные периоды, так и за весь период реализации. Главным критерием оценки эффективности управления выступает процесс формирования расходов и доходов, возникающих при использовании конкретных объектов недвижимости, а также эффект от проведения мероприятий (для выбранных вариантов устанавливаются сроки, затраты, риски и т. п.). Например, эффективность мероприятий (целесообразность их применения) в рамках арендного менеджмента и маркетинга рассматривается на основе сравнения различных вариантов использования, конкретных объектов и может быть оценена по следующим показателям:

1) чистая прибыль от сдачи объекта в аренду в расчёте в общем объёме доходов на 1 кв.м;

2) валовой доход от сдачи объекта в аренду при соответствующих процентных ставках за расчётный период;

3) стоимость реализованных мероприятий по совершенствованию инфраструктуры и объектов недвижимости;

4) ставка дисконтирования, используемая в расчётах эффективности комплекса маркетинговых мероприятий;

5) стоимость маркетинговых мероприятий, направленных на удержание имеющихся арендаторов объектов и привлечение новых;

6) активизация деятельности некоммерческих и коммерческих субъектов в социальной сфере.

Степень достижения результатов по целевым показателям устанавливается путём сопоставления фактически достигнутых значений с

плановыми (начальные и целевые значения показателей эффективности фиксируют, сопоставляя единовременные и периодические расходы, с включением поправок возможных рисков, на реализацию мероприятий и учитывая при этом весь объём получаемых в результате их проведения доходов).

Динамичность социально-экономического развития муниципальных образований в современных условиях всё больше зависит от роста качества и объёмов услуг, предоставляемых за счёт привлечения инвестиций из внебюджетных источников (как один из наиболее ярких примеров - расширение использования механизмов МЧП в системе муниципального управления). Отметим, что в процессе формирования новых управленческих моделей акценты оценки всё более смещаются с измерения затрат к измерению результатов (акценты переносятся на формирование целей, задач, выработку способов и инструментов их достижения, мониторинг промежуточных результатов). Применение в оценке эффективности использования муниципального имущества большего числа «качественных» критериев требует не только стратегического планирования, но и систематического проведения социально-экономического прогнозирования как перед разработкой планов, так и на этапе их реализации с целью оценки результатов и принятии дополнительных управленческих мер для устранения возможных негативных отклонений. Необходимость повышения реалистичности прогнозирования, прежде всего, объясняется тем, что отсутствие анализа за прошедший период и прогнозов на будущее снижает уровень ответственности и качество реализации поставленных целей и задач (при этом прогнозирование выступает элементом контроля). Так проверочные мероприятия, проводимые Контрольно-счетной палатой г. Курска свидетельствуют об отклонении фактических поступлений от плановых значений, что отчасти является последствием недостаточно точных и обоснованных прогнозов и оказывает существенное влияние на качество и стабильность бюджетного планирования в

целом.[94]

Ограниченная степень применимости подавляющего большинства методов прогнозирования в земельно-имущественной сфере, прежде всего, связана с неопределенностью условий функционирования муниципальных образований, их многообразием, часто изменяющимся законодательством, а также недостаточным объёмом фактографической информации. Практика принятия прогнозных решений по использованию недвижимости на муниципальном уровне отличается многомерностью моделируемых процессов, характеризуемых сложными и часто трудно идентифицируемыми взаимосвязями для адекватного отражения которых требуются специальные подходы. С учётом вышеизложенного, по нашему мнению, наиболее продуктивным может являться применение сценарного подхода к решению прогнозных задач по управлению муниципальным имуществом, предусматривающего проведение количественного и качественного анализа возможных альтернатив, определённых с учётом наиболее вероятных вариантов пространственного и социально-экономического развития территориальных образований, а также программ действий органов власти и экспертных оценок.

Отметим, что представленные ниже ожидаемые результаты применения маркетингового подхода учитывают основные направления преобразований земельно-имущественной сферы г. Курска до 2020 г., отражающих городское развитие в условиях реализации активной инновационно-ориентированной управленческой политики, направленной на стимулирование экономического роста, улучшение инвестиционного климата, повышение конкурентоспособности и эффективности бизнеса, утверждённых рядом муниципальных программ («Управление муниципальным имуществом и земельными ресурсами г. Курска на 2014 - 2016 гг.»[95], «Повышение

---

[94] См.: Официальный сайт Контрольно-счетной палаты г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ksp-kursk.ru

[95] См.: Постановление Администрации г. Курска от 15 октября 2013г. № 3541Об утверждении муниципальной программы «Управление муниципальным имуществом и земельными ресурсами города Курска на 2014 - 2016 годы» (в ред. постановлений

эффективности управления финансами г. Курска на 2014-2018 г.»[96], «Градостроительство и инвестиционная деятельность в г. Курске на 2014-2018 гг.»[97], «Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления г. Курска на 2014-2018 гг.»,[98] «Развитие малого и среднего предпринимательства в г. Курске на 2014-2016 гг.»[99]) предусматривающих продолжение работ по ряду направлений деятельности КУМИ и земельного комитета, по которым была активизирована работа в 2009-2013 гг. (см. табл. 3.2).

Программа «Управление муниципальным имуществом и земельными ресурсами г. Курска на 2014 - 2016 гг.» предполагает бюджетное финансирование в размере 203 754,0 тыс. руб.. Планируемый совокупный доход, который рассчитывается специалистами КУМИ и Земельного комитета исходя из плана приватизации и объёма арендных договоров должен составить 726,0 млн. руб.., применение же в управлении принципов маркетинга позволит увеличить его до 764,82 млн. руб. (см. табл. 3.2). Дополнительный доход будет обеспечен, прежде всего, за счёт увеличения количества проданных объектов (в 2013г. из 31 объекта было продано 21, т. е. 67,7%, что говорит о значительном доходном потенциале и свидетельствует о необходимости активизации работ по продвижению объектов), перерасчёта ставок арендной платы, сдачи пустующих объектов, ликвидации задолженности по арендной плате.

Администрации г. Курска от 25.02.2014 г. № 657, от 30.04.2014 №1535) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[96] См.: Постановление Администрации г. Курска от 15 октября 2013г. № 3540 Об утверждении муниципальной программы г. Курска «Повышение эффективности управления финансами города Курска на 2014-2018 гг.» (в ред. постановления Администрации г. Курска от 24.03.2014 № 977) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[97] См.: Постановление Администрации г. Курска от 15 октября 2013г. № 3543 Об утверждении муниципальной программы «Градостроительство и инвестиционная деятельность в городе Курске на 2014-2018 гг.» (в ред. постановления Администрации г. Курска от 29.04.2014 № 1519) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[98] См.: Постановление Администрации г. Курска от 15 октября 2013г. № 3553 Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления г. Курска на 2014-2018 г.» (в ред. постановления Администрации г. Курска от 18.03.2014 № 909) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

[99] См.: Постановление Администрации г. Курска от 15 октября 2013г. № 3549 Об утверждении муниципальной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в г. Курске на 2014-2016 гг.» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

Таблица 3.2 - Эффективность совершенствованию системы управления недвижимостью г. Курска и обеспечивающие её мероприятия[100]

	Запланированный эффект	Эффект реализации маркетингового подхода	Мероприятия для реализации
1	Увеличение доли объектов недвижимости, поставленных на кадастровый учёт (с 70% в 2013 г. до 88 % в 2016 г.)	Увеличение до 90%	• инвентаризация • развитие МГИС • развитие рынка земли и недвижимости и • привлечение к управлению профессиональных участников рынка • повышение эффективности муниципального земельного контроля
2	Увеличение доли объектов, на которые зарегистрировано право мун-ной собственности (с 22,5% в 2013 г. до 31,5% в 2016 г.)	Увеличение до 33%	
3	Увеличение доли площади зем. участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории городского округа, подлежащей налогообложению (с 64% в 2013г. до 66,7% в 2016г.)	Увеличение до 69%	
4	Получение дополнительных доходов от:		
4.1	• приватизации имущества (240 млн. руб.) и продажи земельных участков, собственность на которые не разграничена, расположенных в границах городского округа (15 млн. руб.)	Увеличение доходов от приватизации до 263,07 млн. руб. и продажи земельных участков до 17,75 млн. руб.)	• уменьшение аминистративных барьеров • утверждение прогнозного плана приватизации сроком на три года • привлечение к разработке стратегических программ использования недвижимости, хозяйствующих субъектов и бизнес-сообщества • 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 сети - «Интернет» • использование TTL-комплекса для реализации объектов
4.4	• продажи земельных участков, находящихся в собственности городского округа (за исключением участков муниципальных автономных учреждений) (80,9 млн. руб.)	Увеличение до 86 млн. руб.	
4.2	• сдачи в аренду объектов (287 млн. руб.), арендной платы за земельные участки, государственная собственность на которые не разграничена и которые расположены в границах городского округа, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды (18,6 млн. руб.)	Увеличение доходов от сдачи в аренду объектов до 291 млн. руб., зем. участков , а также средств от продажи права на заключение договоров аренды до 19,3 млн. руб.	• использование принципов арендного менеджмента и маркетинга • активизация претензионно-исковой работы для снижения задолженности по арендной плате • применение рыночно-индивидуальной оценки объектов • геомаркетинговый анализ • использование TTL-комплекса для привлечения арендаторов
4.3	• арендной платы, а также средства от продажи права на заключение договоров аренды земли, находящиеся в собственности городского округа (за исключением участков муниципальных автономных учреждений) (50,6 млн. руб.)	Увеличение до 52 млн. руб.	
4.5	• платы за предоставление права на размещение нестационарных торговых объектов (33,9 млн. руб.)	Увеличение до 35,5 млн. руб.	

[100] Разработано автором по результатам исследования

Комплексное применение формализованных и имитационных методов прогнозирования позволило сформировать два сценарных варианта поквартального поступления доходов от продажи материальных и нематериальных активов и использования имущества, находящегося в муниципальной и государственной собственности в бюджет г. Курска в 2014-2016гг., из которых наиболее вероятным (по экспертным оценкам) является умеренно-оптимистический вариант (см. рис. 3.4-3.8), который и был принят к рассмотрению при определении доли указанных показателей в структуре неналоговых доходов в 2014-2016гг. (см. рис. 3.4)

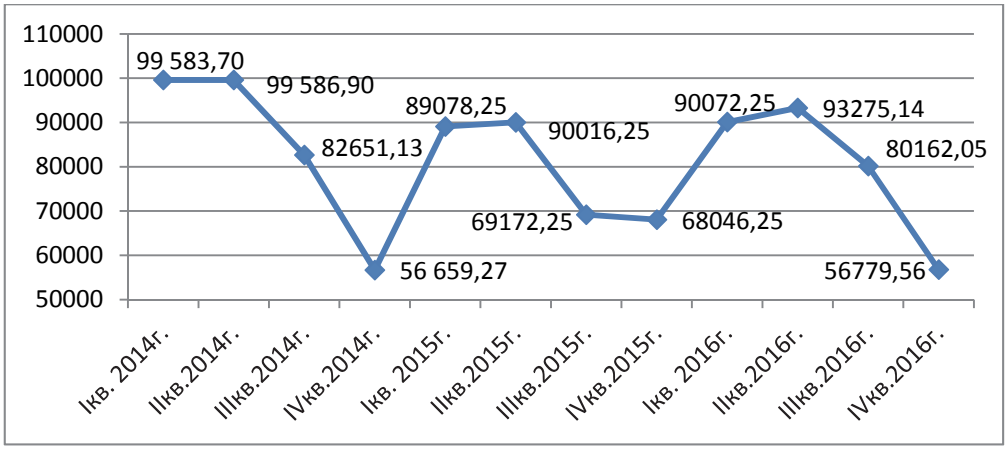

Рисунок 3.4 - Динамика поступления доходов от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности в 2014-2016гг. (умеренно-оптимистический вариант, тыс. руб.)

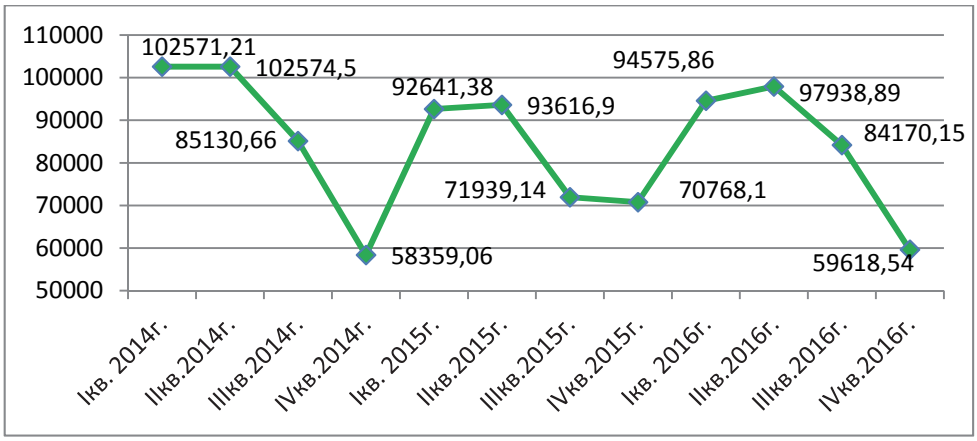

Рисунок 3.5 - Динамика поступления доходов от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности в 2014-2016гг. при реализации маркетингового подхода (умеренно-оптимистический вариант, тыс. руб.)

Незначительный разброс значений поквартальных доходных показателей (в пределах 3-6%) обуславливается наличием заключённых долгосрочных договоров аренды, поступления от которой являются определяющими в структуре доходов, получаемых от использования имущества, находящегося в муниципальной и государственной собственности (см. рис. 3.6-3.7). Тем не менее, именно применение принципов арендного менеджмента и маркетинга, способно не только стабилизировать поступления от сдачи объектов, но и обеспечить их устойчивый рост в долгосрочном периоде (см. рис. 3.8)[101].

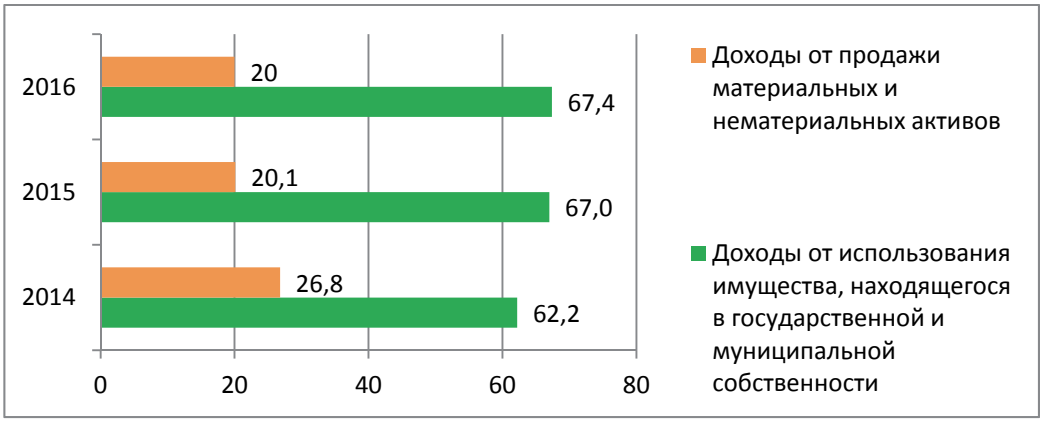

Рисунок 3.6 - Удельный вес доходов от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности и от продажи материальных и нематериальных активов в структуре неналоговых доходов в 2014-2016гг. при реализации маркетингового подхода (умеренно-оптимистический вариант, %)

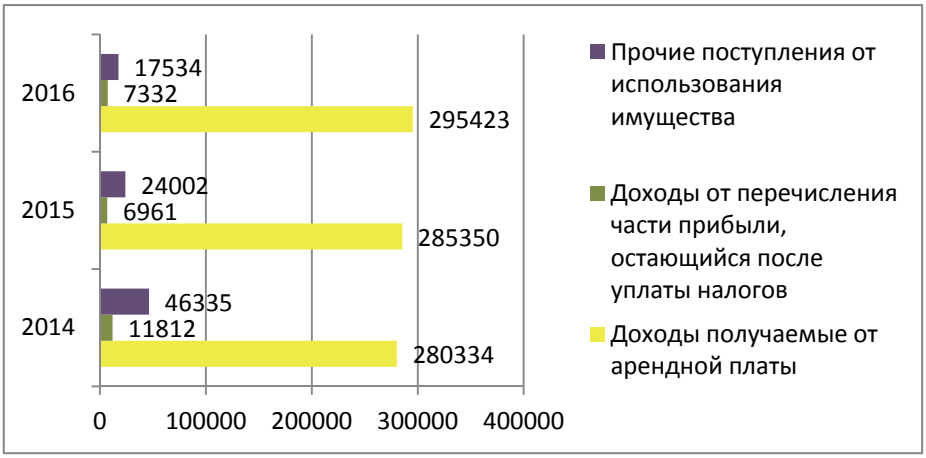

Рисунок 3.7 - Структура доходов от использования имущества в 2014-2016гг., при реализации маркетингового подхода (умеренно-оптимистический вариант, тыс. руб.)

[101]Рисунки 3.6-3.8 составлены по данным http://www.kurskadmin.ru и результатам исследования

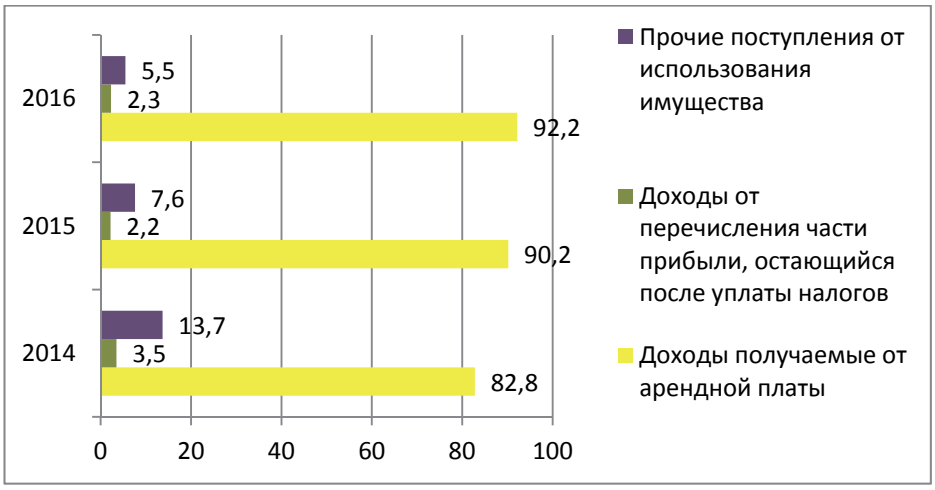

Рисунок 3.8 - Удельный вес доходов получаемых от арендной платы в структуре доходов, получаемых от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности в 2014-2016гг. при реализации маркетингового подхода (умеренно-оптимистический вариант, %)

Очевидно что, повышение социально-экономической эффективности использования муниципальной недвижимости невозможно без развития института оценки управленческой деятельности в земельно-имущественной сфере. Поэтому формирование чётких критериев принятия тех или иных управленческих решений и оценки эффективности таких решений является первостепенной задачей органов власти в процессе модернизации системы управления муниципальной недвижимостью в целом. Важно отметить, что все решения органов власти, безусловно, должны приниматься не только исходя из желания максимизировать поступления от использования недвижимости, сколько из необходимости обеспечения социально-экономических потребностей населения. Реализация экономических мероприятий и проектов должна проходить одновременно с изменениями в организационной структуре управления, единовременным внесением необходимых поправок в законодательные и муниципальные нормативно-правовые акты, регламентирующие процессы управления муниципальной недвижимой собственностью.

Таким образом, использование маркетинга с целью улучшения системы управления муниципальной недвижимой собственностью г. Курска, способно обеспечить комплексное решение проблемных вопросов с одновременным

повышением поступлений дополнительных доходов в бюджет за счёт коммерческой реализации объектов и создания новых возобновляемых источников платежей за использование имеющегося имущества. Практическое применение маркетингового подхода, соответствующего стратегическим ориентирам социально-экономического развития г. Курска, обеспечивает более высокую степень согласованности стратегических и тактических действий должностных лиц, способствует эффективному использованию экономического потенциала объектов недвижимости и активизирует инвестиционную деятельность. Реализация мероприятий, предусмотренных маркетинговой концепцией способно значительно повысить бюджетные доходы и привлекательность муниципальных образований для инвесторов. Дополнительные доходы могут быть направлены на программы социальной защиты населения, благоустройство города, развитие здравоохранения, образования, общественного транспорта, жилищно-коммунального хозяйства и т. д., что в свою очередь будет содействовать улучшению уровня жизни населения. Освоение этих средств станет катализатором роста объёмов производства предприятий, укрепления их экономического состояния, и, как следствие, будет способствовать появлению дополнительных рабочих мест, увеличению налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, повышению благосостояния населения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы и рекомендации:

1. Управление недвижимой собственностью муниципальных образований представляет целенаправленное воздействие органов местного самоуправления наделённых полномочиями по принятию решений в области планирования, организации и контроля использования объектов, находящихся в муниципальной собственности в соответствии с целями и задачами функционирования территориального образования как социально-экономической системы. Система управления муниципальной недвижимостью есть открытая, своеобразная система, интенсивно взаимодействующая с внешней средой (имеющая обратную связь), обеспечивающая целенаправленное, комплексное, систематическое воздействие органов власти на недвижимость, для её эффективного использования в соответствии с интересами муниципального образования как единого социально-экономического целого. На муниципальном уровне система управления недвижимостью, являясь инструментом для реализации интересов территориального образования как субъекта власти и как хозяйствующего субъекта, должна находиться в тесной связи с системой управления социально-экономическим развитием образования (как подсистема), в свою очередь, включая свои подсистемы: управленческий механизм, управленческие структуры, организации и обеспечения управленческих процессов - объединённые общими целями, задачами, функциями, культурой, структурой связей и отношений, взаимодействующих с внешней средой.

2. Проведённый в работе анализ современной практики управления муниципальным имуществом в РФ позволил установить факт открытости подобных систем, т. е. постоянного и одновременного влияния на их функционирование внешних факторов (например, федерального и регионального законодательства), а также выделить её основные недостатки: 1) отсутствие законодательно закреплённых концепций (направлений развития) на различных уровнях власти; 2) применение оперативного, а нестратегического

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) недостаточный уровень квалификации специалистов, реализующих управление муниципальной недвижимостью.

3. Для муниципальных органов власти выбор использования адекватной маркетинговой концепции крайне осложнён как дефицитом материально-финансовых ресурсов, имеющихся в распоряжении муниципальных образований, так и отсутствием единого методологического подхода при решении управленческих задач с помощью стратегического и операционного маркетинга. Рассмотрение возможности применения элементов маркетинга в муниципальном управлении позволило выявить его специфику и уточнить функции в управлении муниципальной недвижимостью.

4. На современном этапе реализация маркетинговой деятельности осуществляется путём проведения сложной работы большого количества высококвалифицированных специалистов, поэтому выделение ключевых стадий, чёткое определение используемых методов и приёмов, состава решаемых задач и возможных результатов является наиболее важным аспектом при внедрении элементов маркетинга в практику муниципального управления. Иными словами, использование принципов маркетинга требует технологизации, т.е. повышения организованности и ясности проводимых работ с чётким определением основных этапов их осуществления.

С позиций автора под маркетинговыми технологиями в области управления недвижимостью следует понимать обоснованный алгоритмизированный процесс, включающий совокупность, стадий, приёмов, операций и действий, необходимых для реализации маркетинговых решений с

целью повышения эффективности использования недвижимого имущества. В работе определён предмет, а также выявлены основные характеристики, классификация, принципы разработки, уточнена их результирующая составляющая.

5. В диссертации обоснована целесообразность использования маркетингового подхода, обеспечивающего в ходе разработки и реализации концепции управления муниципальной недвижимостью построение взаимосвязей и взаимодействия управляющих и заинтересованных субъектов как по вертикали, так и горизонтали, а также учитывающего необходимость эффективного использования объектов в соответствии с интересами территориального образования как единого социально-экономического целого. Таким образом, маркетинговый подход объединяет теоритические и практические аспекты управления недвижимостью, а его использование способно обеспечить полную реализацию потенциала доходности объектов и максимальную прибыль при минимальных затратах.

6. Анализ результатов основных направлений деятельности органов власти, по управлению и распоряжению муниципальным имуществом г. Курска за 2009 - 2013 годы позволил установить как положительные, так и негативные явления. Несмотря на особую важность эффективного распоряжения, муниципальной недвижимостью сравнительный анализ динамики поступлений в городской бюджет за последние годы говорит об уменьшении бюджетных поступлений. Прежде всего, это связанно с сокращением физического объёма муниципальной собственности (обветшание объектов, приватизация, разграничение собственности между различными уровнями публичной власти и т. д.), а, следовательно, учитывая дальнейшее сокращение, отсутствие специальных мер усилит отрицательную динамику в будущем. Отметим, что, несмотря на активную деятельность органов власти по созданию необходимых условий для развития земельно-имущественных отношений в городе Курске, имеющийся ресурсный потенциал пока не используется полностью, что обуславливает поиск и применение новых методов для его эффективной реализации.

7. Вопросы ресурсного обеспечения технологизации имеют первостепенное значение, так 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). В работе представлена авторская модель обеспечивающей инфраструктуры маркетинга, состоящая из организационной структуры, технического обеспечения и подсистема средств обеспечения и предложен универсальный вариант маркетингового технологического цикла (который, может быть принят как базовый и уточняться применительно к решению конкретных проблем и задач).

8. Стратегические программы использования конкретных объектов на основе маркетинга устанавливают принципиальное направление их инвестиционного развития, включающие комплекс плановых мероприятий необходимых для реализации программ, этапы, сроки, комплекс обоснований (технико-экономическое, градостроительное, экологическое, финансовое) и т. д.. В работе на основе анализа и уточнения возможностей применения маркетинга в системе управления муниципальной недвижимостью установлено место маркетинговой стратегии в системе планирования её использования, а так же выявлены состав, основные функции и задачи уполномоченных органов власти, осуществляющих планирование использования объектов.

9. В исследовании предложен комплексный подход 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 имеющегося ресурсного потенциала по средствам реализации комплекса нормативных, административных, информационных мероприятий, а также исключения административных барьеров; 2) постановку ключевых целей, задач и формирование рациональных вариантов их решения (на основе необходимых обоснований) с конкретными алгоритмами действий (эко-

номико-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 согласованности действий субъектов управления и уровня разнообразия используемых форм, методов, моделей и инструментов управления, а также 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 особо ценных объектов представляющих особую ценность.

10. Разработанные в его рамках система практических мер и методических рекомендаций по совершенствованию системы управления недвижимостью г. Курска, является инвариантной и включает инструментарий, отличающегося высоким уровнем разнообразия. В качестве основных полагаем выделить следующие: проведение полной инвентаризации; переход к прогнозному приватизационному плану, обеспечение условий для сокращения сроков и числа административных процедур при предоставлении объектов в пользование; расширение форм общественного контроля; автоматизация процессов учёта и мониторинга на базе единых методологических и программно-технических принципов с использованием ГИС; использование объектов недвижимости для развития МЧП в экономике и социальной сфере; переход к пообъектному управлению; изменение методологии учёта финансовых параметров, оценки объектов, развитие рынка земли и недвижимости и привлечение к управлению профессиональных участников рынка; предоставление гарантий, обеспеченных муниципальным имуществом для реализации перспективных инвестиционных проектов; 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 сети - «Интернет»; осуществление PR-кампаний инвестиционной привлекательности экономической деятельности (доведение информации до конкретных инвесторов), осуществляемой с использованием объектов недвижимости; активное привлечение целевых инвесторов через прямое воздействие на потребителей с помощью всех доступных видов маркетинговых коммуникаций с целью склонить их сотрудничеству (индивидуализация работы и информирование потенциальных потребителей о наличии свободных объектов и земельных участков, их характеристиках, стоимости, времени, условиях проведения торгов и аукционов), 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.

11. Возможность принятия органами власти управленческих решений основывается на непосредственном получении и обработке необходимой информации, обеспечивающей их обоснованность и разумность. Следовательно, чёткое организационное строение подсистемы маркетинга и системы управления недвижимостью в целом должно обеспечивать эффективный сбор, обработку данных. В работе уточнены и детализированы состав и структура возможной маркетинговой информации, используемой в данной сфере. Важной особенностью предложенного варианта подсистемы информационного обеспечения системы управления недвижимостью является то, что она может быть создана и постоянно актуализироваться на основе как собственного информационного банка данных, так и использования специализированных программ и информационных решений, интегрирующих информационные возможности внешних структур и собственных источников.

12. По нашему мнению, значимость и ключевая роль информации в маркетинговой деятельности, обуславливает необходимость выделения

технологий её получения и обработки в отдельный самостоятельный комплекс обеспечения маркетинговой деятельности - подсистему маркетинговой информации, которая бы стала действительным и реальным инструментом формирования и развития системы управления муниципальной недвижимостью. В работе представлена схема взаимодействия основных стратегических целей и задач в системе управления муниципальной недвижимостью г. Курска с уточнением их информационного обеспечения. Создание и развитие маркетинговой информационной подсистемы должно стать одной из главных задач реализации маркетингового подхода к управлению муниципальной недвижимостью.

13. Для улучшения взаимодействия управляющих субъектов, потенциальных партнёров и местного населения по вопросам связанных с использованием объектов предлагается 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 сети Интернет максимального количества участников дискуссий.

14. Автором предложено в комплексе мероприятий по продвижению объектов использовать TTL-комплекс, инструмент, многократно повышающий эффективность коммерческой реализации объектов недвижимости, обеспечивающий активное не только привлечение к процессу продвижения всех заинтересованных субъектов, но и решение поставленных задач продвижения более эффективно, при значительно меньших расходах.

15. Ожидаемым социально-экономическим эффектом реализации предложенных мероприятий будет являться: рост налоговых и неналоговых доходов бюджета г. Курска, услуг, предоставляемых муниципальными учреждениями и предприятиями, 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, повышение предпринимательской активности, снижение трансакционных издержек бизнеса в связи с улучшением взаимодействия с органами власти, ориентация бизнеса на инновационное развитие, развитие человеческого капитала населения, развитие городской среды и имиджа г. Курска. В работе на основе предложенного в диссертации методического подхода к оценке эффективности использования объектов выделены основные целевые показатели для реализации мероприятий по управлению объектами недвижимости г. Курска в 2014-2016 гг., а также спрогнозирова динамика поквартальных поступлений доходов от продажи и использования имущества, находящегося в муниципальной и государственной собственности в бюджет г. Курска в 2014-2016гг..

Дальнейшая научная разработка исследованной в диссертации проблемы возможна в направлении оптимизации организационно-экономической структуры системы управления муниципальной недвижимостью и её ресурсного обеспечения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // "Собрание законодательства РФ", 26.01.2009, N 4, ст. 445.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301.

3. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 28.12.2013) / "Собрание законодательства РФ", 03.01.2005, N 1 (часть 1), ст. 14.

4. Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 №136-ФЗ (принят ГД ФС РФ 28.09.2001)(ред. от 29.12.2010 №442-ФЗ) // "Собрание законодательства РФ", 29.10.2001, N 44, ст. 4147.

5. Федеральный закон от 31.07.1998 N 145-ФЗ "Бюджетный кодекс Российской Федерации" / "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3823.

6. Федеральный закон от 29.12.2004 N 191-ФЗ "Градостроительный кодекс Российской Федерации" (ред. от 05.05.2014) "Собрание законодательства РФ", 03.01.2005, N 1 (часть 1), ст. 16.

7. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131 - ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. - № 40. - Ст. 3822.

8. Федеральный закон от 21.07.1997 N 122-ФЗ (ред. от 02.11.2013) "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним" // "Собрание законодательства РФ", 28.07.1997, N 30, Ст. 3594.

9. Федеральный закон от 24.07.2007 N 221-ФЗ (ред. от 23.07.2013) "О государственном кадастре недвижимости" // "Собрание законодательства РФ", 30.07.2007, N 31, Ст. 4017.

10. Федеральный закон от 18.06.2001 N 78-ФЗ "О землеустройстве" (ред. от 18.07.2011) / "Собрание законодательства РФ", 25.06.2001, N 26, ст. 2582.

11. Федеральный закон N 185-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства" от 21.07.2007 / "Собрание законодательства РФ", 23.07.2007, N 30, ст. 3799.

12. Федеральный закон N 135-ФЗ "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" от 29.07.1998 (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013) / "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3813.

13. Федеральный закон № 159-ФЗ «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства» / "Собрание законодательства РФ", 28.07.2008, N 30 (ч. 1), ст. 3615.

14. Постановление Правительства РФ от 10.10.2013 N 903 «О федеральной целевой программе "Развитие единой государственной системы регистрации прав и кадастрового учета недвижимости (2014 - 2019 годы)"» // "Собрание законодательства РФ", 21.10.2013, N 42, Ст. 5364.

15. Концепция совершенствования региональной политики в РФ на период до 2020 года / Институт географии РАН / Москва 2011 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// www.igras.ru (дата обращения: 11.12.2013).

16. Распоряжение Правительства РФ от 17. 11. 2008 г. № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

17. Указ Президента РФ от 12.05.2009 г. № 536 «Об основах стратегического планирования в Российской Федерации» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

18. Указ Президента РФ N 537 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года" от 12.05.2009 // "Собрание законодательства РФ", 18.05.2009, N 20, ст. 2444.

19. Постановление Правительства РФ от 10.10.2013 N 903 «О федеральной целевой программе "Развитие единой государственной системы

регистрации прав и кадастрового учета недвижимости (2014 - 2019 годы)" // "Собрание законодательства РФ"», 21.10.2013, N 42, Ст. 5364.

20. Распоряжение Правительства РФ от 13.08.2013 N 1414-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика"» / "Собрание законодательства РФ", 19.08.2013, N 33, ст. 4422.

21. Постановление правительства Санкт-Петербурга от 4.12.2001 г. N 30 «О Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» // "Вестник Администрации Санкт-Петербурга", N 7, 27.07.2001.

22. Приказ Министерства экономического развития РФ N 424 "Об утверждении Порядка ведения органами местного самоуправления реестров муниципального имущества" от 30.08.2011 г. // "Российская газета", N 293, 28.12.2011.

23. Приказ Минэкономразвития РФ № 534 от 18.12.2009 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы в сфере государственной регистрации прав на недвижимость и государственного кадастрового учёта недвижимости, плана подготовки проектов нормативных правовых актов, обеспечивающих создание и развитие единой федеральной системы в сфере государственной регистрации прав на недвижимость и государственного кадастрового учета недвижимости и плана реализации мероприятий по созданию единой федеральной системы в сфере государственной регистрации прав на недвижимость и государственного кадастрового учёта недвижимости» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

24. Закон Курской области от 28.02.2011г. №15-ЗКО «Программа социально-экономического развития Курской области на 2011 - 2015 гг..» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru

25. Постановление Правительства Москвы от 20.05.2008 г. № 417-ПП «О дальнейшем развитии системы подготовки и проведения торгов при реализации инвестиционных проектов в сфере капитального строительства на

территории г. Москвы» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.mos.ru (дата обращения: 11.12.2013).

26. Постановление Правительства Москвы от 04.08.2009 г. № 720-ПП «О порядке подготовки концессионных соглашений, реализуемых на территории г. Москвы» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.mos.ru (дата обращения: 11.12.2013).

27. Постановление Правительства Воронежской области № 117 «О порядке принятия решений о заключении концессионных соглашений от 18.02.2011» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.govvrn.ru (дата обращения: 11.12.2013).

28. Проект ФЗ «Об определении точных границ земельных участков и местоположения зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства и о внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ» от 29.08.2013 г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

29. Проект Концепции управления федеральным имуществом на период до 2018г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

30. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года, утверждена Указом Президента РФ от 12.05.2009 года № 537 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

31. Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2020 года, одобренной постановлением Курской областной Думы от 24.05.2007 г. №381-IV ОД // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

32. Стратегия социально-экономического развития Воронежской области на период до 2020 года / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.voronezh-city.ru (дата обращения: 13.12.2012).

33. Государственная программа Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» утверждена распоряжением Правительства РФ от

16.02.2013г. № 191-р // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru (дата обращения: 11.12.2013).

34. Государственная программа Курской области «Развитие экономики и внешних связей Курской области» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

35. Постановление Администрации Курской области от 17.01.2012 № 15-па «Об утверждении результатов государственной кадастровой оценки земель населённых пунктов Курской области» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

36. Постановление Администрации г. Курска от 15.10.2013г. № 3541Об утверждении муниципальной программы «Управление муниципальным имуществом и земельными ресурсами г. Курска на 2014 - 2016 годы» (в ред. постановлений Администрации г. Курска от 25.02.2014 г. № 657, от 30.04.2014 №1535) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

37. Постановление Администрации г. Курска от 15.10. 2013г. № 3540 «Об утверждении муниципальной программы г. Курска «Повышение эффективности управления финансами г. Курска на 2014-2018 гг.» (в ред. постановления Администрации г. Курска от 24.03.2014 № 977) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

38. Постановление Администрации г. Курска от 15.10. 2013г. № 3543 «Об утверждении муниципальной программы «Градостроительство и инвестиционная деятельность в г. Курске на 2014-2018 гг.» (в ред. постановления Администрации г. Курска от 29.04.2014 № 1519)» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

39. Постановление Администрации г. Курска от 15.10.2013г. № 3553 «Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления г. Курска на 2014-2018 г.» (в ред. постановления Администрации г. Курска от 18.03.2014 № 909)» //

[Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

40. Постановление Администрации г. Курска от 15 .10.2013г. № 3549 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в г. Курске на 2014-2016 гг.»» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

41. Постановление Курской областной Думы №381-IV ОД «О Стратегии социально-экономического развития Курской области на период до 2020 г.» от 24.05.2007 г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

42. «Комплексная программа социально-экономического развития города Курска на 2014-2018 годы» Распоряжение Главы г. Курска № 27 от 03. 02. 2014 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 11.12.2013).

43. «Положение о бюджетном процессе в г. Курске», утверждено решением Курского городского Собрания от 21.11.2006 года №273-3-РС// [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

44. Решение Курского городского Собрания от 18.10.1999 г. N 15-2-РС «Об утверждении Положения о порядке управления и распоряжения имуществом муниципальной собственности г. Курска» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

45. Решение Курского городского Собрания № 268-4-РС «О бюджете г. Курска на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» от 12.10.2012 г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

46. Решение Курского городского Собрания N 167-4-РС «Об утверждении Порядка ведения информационной базы данных имущества муниципальной собственности муниципального образования "Город Курск"» от 15.07. 2010 г. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

47. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 199 с. ISBN 978-5-9614-0939-0.

48. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Минск: Высш. Шк., 2009. -511с.

49. Алехин Э.В. Государственный и муниципальный сектор экономики в Российской Федерации: учебное пособие.: Пенза - Пензенский Государственный Университет, 2011. - 126 с.

50. Алехина Е.С. Развитие маркетинговых технологий в сфере услуг региона // дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Шахты - 2010 – 200с.

51. Алехина Е.С., Скрынникова И.А. Формирование понятия и содержания маркетинговых технологий // Современные проблемы экономики и управления. - 2013. - №1(03).

52. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. М.: Вершина, 2006. - 232 с.

53. Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ № 37 (480) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// www.council.gov.ru (дата обращения: 02.11.2013).

54. Аналитический обзор «Сравнение законодательства о публично-частном партнёрстве» (подготовлен экспертами НП «Центр развития ГЧП» при поддержке АБ «Линия Права» в сентябре 2011г.) / [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pppcenter.ru (дата обращения: 02.09.2013).

55. Аналитический отчёт по результатам исследования «Развитие государственно-частного партнёрства в регионах ЦФО: инвестиции и инфраструктура» / «Центр развития государственно-частного партнёрства» - М.: 2010.-128 с. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pppcenter.ru (дата обращения: 02.09.2013).

56. Андросов Н., Ворошилова И., Долгов В., Замарацкая С., Манн И., Носова Е., Овчинников Р., Рыжиков С., Сухов С., Черницкая М. Интернет-маркетинг на 100%. - СПб.: Питер, 2010.

57. Анчихров Е.А. Управление инвестиционным развитием территорий по комплексной жилой застройке на основе региональных кадастровых систем // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. 2012. №28. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru /article/n/upravlenie-investitsionnym-razvitiem-territoriy-po-kompleksnoy-zhiloy-zastroyke-na-osnove-regionalnyh-kadastrovyh-sistem (дата обращения: 06.09.2013).

58. Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д. Основы маркетинга. 4-е европейской издание.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - 1200 с.

59. Арцыбышев И.С. Особенности маркетинговой деятельности на рынке девелоперских проектов // Проблемы современной экономики. 2010. №4. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru /article/n/osobennosti-marketingovoy-deyatelnosti-na-rynke-developerskih-proektov (дата обращения: 13.03.2014).

60. Асаул А.Н., Грахов В.П. Маркетинг-менеджмент в строительстве: под редакцией д.э.н., профессора, Заслуженного строителя РФ А.Н. Асаула СПб.: «Гуманистика», 2007.- 248 с.

61. Баранов А. Е. Прогноз возврата инвестиций в интернет-маркетинг. Настольная книга маркетолога. Взгляд практика. - М.: РИОР, 2010. - 85 с. - (Практическое руководство). ISBN 978-5-369-00776-1.

62. Батра, Раджив, Майерс, Джон Дж., Аакер, Дэвид А. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. - 5-е изд. - М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильяме",2004. - 784 с.: ил. - Парал. тит. англ. Уч. пос. 15ВН 5-8459-0018-2 (рус.).

63. Бедин Б.М. К вопросу целеполагания при управлении муниципальной собственностью // Известия ИГЭА. 2009. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-tselepolaganiya-pri-upravlenii-munitsipalnoy-sobstvennostyu (дата обращения: 09.09.2013).

64. Бедов Г.А. Муниципальная собственность как объект управления / Г.А. Бедов, В.Б. Нескородов // Экономика региона. - 2007. - № 18. - С. 11.

65. Бердышев С.Н. Информационный маркетинг «Информационный маркетинг. Практическое пособие»: Дашков и Ко; М.; 2010 - 216. ISBN 978-5-394-00340-0.

66. Борисова В.В. Методология моделирования в маркетинговых исследованиях // Вестн. Том. гос. ун-та. 2009. №323. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-modelirovaniya-v-marketingovyh-issledovaniyah (дата обращения: 20.03.2014).

67. Бураков В.И. Взаимодействие логистических и маркетинговых технологий в управлении бизнес-процессами // Известия ИГЭА. 2013. №2. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru /article/n/ vzaimodeystvie-logisticheskih-i-marketingovyh-tehnologiy-v-upravlenii-biznes-protsessami (дата обращения: 13.03.2014).

68. Быкова Ф.К., Табольская В. В. Муниципальная экономика и муниципальное управление: учебное пособие. - Набережные Челны: Издательство Института управления, 2011.- 217 с.

69. Васильченко Д.Г. Управление муниципальной собственностью и направления его совершенствования: дис. … канд. экон. наук. / Д. Г. Васильченко. Воронеж, 2011. – 184с. - С.47-55.

70. Векшинский А.А., Тывин Л.Ф. Интернет-маркетинг как новое направление в современной концепции маркетинга взаимодействия // ТТПС. 2012. №20. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru /article/n/internet-marketing-kak-novoe-napravlenie-v-sovremennoy-kontseptsii-marketinga-vzaimodeystviya (дата обращения: 09.09.2013).

71. Визгалов, Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. - М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. - 110 с. ISBN 971-5-8130-0129-1

72. Волков К.А., Шутова И.М. Управление эксплуатацией недвижимости: учебное пособие для студ. спец. 291500 - экспертиза и управление недвижимостью / СПбГАСУ. - СПб., 2007. - 144 с. ISBN 978-5-9227-0085-6.

73. Воронов А.А. Имитационное моделирование маркетинговых коммуникаций [Текст] / А.А. Воронов, Э. Ф. Хандамова // Практический маркетинг. - 2009. - N 7. - С. 3-13.

74. Галеев А.З. Маркетинг коммерческой недвижимости / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.serveying.ru (дата обращения: 02.09.2013).

75. Гафиятов И.З., Лебедева О.И. Формирование модернизированного подхода к управлению земельным сектором // Проблемы современной экономики. 2012. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modernizirovannogo-podhoda-k-upravleniyu-zemelnym-sektorom (дата обращения: 06.09.2013).

76. Герасимов, Б.И. Статистические исследования в маркетинге: введение в экономический анализ: учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Дробышева, О.В. Воронкова; под ред. проф. Б.И. Герасимова. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - 136 с.

77. Герчикова, И.Н. Маркетинг: организация, технология [Текст] /И.Н. Герчикова// - М.: Высшая школа 2004.

78. Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. - Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008.

79. Горемыкин, В. А. Экономика недвижимости: учебник /В. А. Горемыкин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2010. – 883с.

80. Градорегулирование: Основы регулирования градостроительной деятельности в условиях становления рынка недвижимости. - М.: Фонд "Институт экономики города", 2008. - 296 с.

81. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость. - М.: Инфра-М, 2011. - 416 с. ISBN 978-5-16-003863-6.

82. Днепровская Л.А. Специфика управления муниципальной собственностью в современных экономических условиях России // Известия

ИГЭА. 2010. №3. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-upravleniya-munitsipalnoy-sobstvennostyu-v-sovremennyh-ekonomicheskih-usloviyah-rossii (дата обращения: 09.09.2013).

83. Дорофеева Ю.И., Хлопцов Д.М. Градорегулирование в условиях становления рынка недвижимости: российский и зарубежный опыт // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2009. №4. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/gradoregulirovanie-v-usloviyah-stanovleniya-rynka-nedvizhimosti-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt (дата обращения: 06.09.2013).

84. Евстафьев А.И., Авдеева Т.Т. Регулирование пространственного развития города на основе девелопмента локальных территорий // Вестн. Том. гос. ун-та. 2011. №347. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-prostranstvennogo-razvitiya-goroda-na-osnove-developmenta-lokalnyh-territoriy (дата обращения: 06.09.2013).

85. Ершова С.А. Оценка собственности: учебное пособие для студентов инженерных, инженерно-экономических, экономических, строи-тельных и архитектурных специальностей / СПбГАСУ. - СПб., 2007. - 232 с.

86. Жилкин И.Е., Галеев А.З. Сервейинг как механизм вовлечения в хозяйственный оборот неэффективно используемой недвижимости / [Электронный ресурс]. Режим доступа: (дата обращения: 13.03.2014).

87. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. Пособие. - М.:ИНФА-М, 2008. - 496 с. - (Высшее образование).- С.- 329.

88. Завьялов А.А. Формирование системы управления недвижимым имуществом в Российской Федерации (вопросы теории и практики): дис. … докт. экон. наук. / А.А. Завьялов. Москва, 2009. – 306с. - С.47-55.

89. Запатрина И.В. Потенциал публично-частного партнёрства в развивающихся экономиках/ И.В. Запатрина. - К.: - Центродрук, 2011 - 152 с.

90. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом: учебное пособие / Н.И. Ивашкова. - М. : ФОРУМ. ИД «Инфра-М», 2010. - 176 с.

91. Ильичева И.В. Маркетинговые технологии: учебно-методическое пособие / И. В. Ильичева. - Ульяновск: УлГТУ, 2012. - 158 с.

92. Капралин С.Г. Ценообразование и ценообразующие факторы на рынке недвижимости // Вестн. Том. гос. ун-та. 2012. №362. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/tsenoobrazovanie-i-tsenoobrazuyuschie-faktory-na-rynke-nedvizhimosti (дата обращения: 05.09.2013).

93. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика, 8-е изд.: Пер. с англ.: Учебное пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. -572с.

94. Кодекс лучшей практики в сфере муниципального управления / Под ред. Г.Ю. Ветрова, Ю.С. Зайцевой.- М.: Фонд «Институт экономики города», 2004.- 116 с.

95. Колесников В.В. Развитие организационно-экономического механизма управления недвижимым имуществом на муниципальном уровне: дис. … канд. экон. наук. / В.В. Колесников Тамбов, 2006. – 148с.

96. Колечков Д.В. Валовой муниципальный продукт в управлении муниципальной экономикой / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Москва - 2013. - 24 с.

97. Концессионные соглашения - обзор судебной практики, март 2013 г «Центр развития государственно-частного партнерства» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pppcenter.ru (дата обращения: 02.09.2013).

98. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер/Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 224 с.

99. Кудрявцева Е.В. Проблематика услуги управления коммерческой недвижимостью // Известия ТПУ. 2010. №6. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/problematika-uslugi-upravleniya-kommercheskoy-nedvizhimostyu (дата обращения: 05.09.2013).

100. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. Роль генерального директора в интенсивном развитии компании и внедрении инноваций. - М.: Претекст, 2011.- 342с. ISBN: 978-5-98995-028-7.

101. Кушнир И.Б. Управление недвижимой собственностью муниципальных образований: модели и механизмы: дис. … канд. экон. наук. / И.Б. Кушнир. Шахты, 2001. - 127с.

102. Кущенко В.В. Девелопмент: современная концепция развития недвижимости. - М.: Норма, 2004. - 368 с.

103. Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон, Д. Меркатор. Теория и практика маркетинга в 2-х томах [Текст] /Ж. Ландреви, Ж. Линдон// - М.: МЦФЭР, 2007 - 458 с.

104. Лизинг как метод финансирования коммерческой недвижимости / Довгялло М.В., Гофман Д.К., Ткаченко А.Ю. - М.: Фонд "Институт экономики города", 1999. - 60 с.

105. Лебедева О.И. К вопросу об управлении недвижимым имуществом // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2012. №3. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-nedvizhimym-imuschestvom (дата обращения: 05.09.2013).

106. Лебедева О.И. Проблемы оценки недвижимости в условиях рыночных товарно-денежных отношений // Проблемы современной экономики. 2010. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-otsenki-nedvizhimosti-v-usloviyah-rynochnyh-tovarno-denezhnyh-otnosheniy (дата обращения: 05.09.2013).

107. Лебедева О.И., Гафиятова Т.П. О некоторых особенностях современного рынка недвижимого имущества // Проблемы современной экономики. 2012. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-osobennostyah-sovremennogo-rynka-nedvizhimogo-imuschestva (дата обращения: 05.09.2013).

108. Ломакин Д.Е., Лялина Е.Е. Методика выбора наиболее эффективного варианта управления объектами муниципальной собственности в условиях частно-муниципального партнёрства // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2009. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/metodika-vybora-naibolee-effektivnogo-varianta-upravleniya-obektami-munitsipalnoy-sobstven- nosti-v-usloviyah-chastno-munitsipalnogo (дата обращения: 09.09.2013).

109. Ломакина С.А. Развитие сервейинговых услуг в управлении коммерческой недвижимостью / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Москва - 2009- 24с.

110. Лютова Л.В., Сервейинг как система профессионального управления недвижимостью / Ползуновский вестник №1, 2011, ISSN2072-8921 (ВАК) - с.99-104.

111. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Девелопмент. М.: Экономика, 2004. - 521 с.

112. Максимов С.Н. Девелопмент и его роль в экономическом развитии // Вестник ИНЖЭКОНа Сер. «Экономика». - 2011. - Вып. 3(46). - С. 28-34.

113. Максимов С.Н. Девелопмент как способ реализации проектов развития недвижимости // Проблемы современной экономики. 2012. №3. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/development-kak-sposob-realizatsii-proektov-razvitiya-nedvizhimosti (дата обращения: 06.09.2013).

114. Маркетинг / Под. ред. М. Бейкера. - Спб.: Питер, 2002.-1200с.: ил. (Серия «Бизнес-класс»). - С.209-211.

115. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2005. - 656 с.

116. Маркетинг: учебник для вузов /Н.Д. Эриашвили, К Ховард, Ю.А. Цыпкина и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили, - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С. 91-92.

117. Маркетинг и современность: Сборник научных статей к научно-практическому круглому столу на тему: «Инновационные маркетинговые технологии в модернизации российской экономики» от 7 декабря 2010 года /Под общей редакцией С. В. Карповой. Отв. ред.: Р. Ю. Стыцюк, О. Б. Авдиенко.- М.: ООО «Эльф ИПР», 2010.- 341 с. ISBN 978-5-91876-010-9.

118. Мартин П., Тейт К. Управление проектами / Пер. с англ. - СПб.: Питер ил. : (Серия «Практика менеджмента»)., 2006. - 224 с. ISBN 5-94-723-249-9.

119. Мелик-Степанян Н.В. Организационно-экономическая модель управления муниципальной недвижимостью: дис. … канд. экон. наук. / Н.В. Мелик-Степанян Пенза, 2013. - 28с.

120. Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: Сборник научных трудов / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа: УГАТУ, 2013. - 409с.

121. Минаев Н.Н., Елисеев А.М., Мамонтов К.Г. Формирование эффективной модели управления муниципальной недвижимостью города // Проблемы современной экономики. 2011. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-effektivnoy-modeli-upravleniya-munitsipalnoy-nedvizhimostyu-goroda (дата обращения: 05.09.2013).

122. Митасов К.А. Использование концепции регионального маркетинга в системе программно-целевого управления социально-экономическим развитием региона / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Орёл - 2011- 24с.

123. Митасов К.А. К вопросу формирования современных подходов прогнозирования регионального развития в настоящих условиях на основе концепции регионального маркетинга // Экономические и гуманитарные науки. - 2011. - № 2 (229). - С.15-18.

124. Мирзоян Н.В. Управление стоимостью недвижимости // Современная конкуренция. 2007. №2. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-stoimostyu-nedvizhimosti (дата обращения: 05.09.2013).

125. Михайлова Т.Н. Понятие «недвижимость» в российском и зарубежном праве // Известия ИГЭА. 2011. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-nedvizhimost-v-rossiyskom-i-zarubezhnom-prave (дата обращения: 05.09.2013).

126. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / С.И. Неделько, А.В. Осташков, С.В. Матюкин, В.Н. Ретинская, И.А. Мурзина, И.Г. Кревский, А.В. Луканин, О.С. Кошевой. Под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. - Москва, 2008. - 321 с.

127. Мосина Е.И. Продвижения стратегии развития региона на основе маркетинга взаимодействия: дис. … канд. экон. наук. / Е.И. Мосина Орёл, 2008. - 187с. - С. 37-38.

128. Мхитарян С.В., Маркетинговая информационная система // М., Эксмо, (Серия "Профессиональные издания для бизнеса") 2006 – 336 с. ISBN 5-699-15048-X.

129. Музыкант В.Л. Формирование брэнда средствами рекламы и PR: учеб. пособие / В.Л. Музыкант. - М.: Экономистъ, 2004. - 606 с.: ил.. - (Homo faber). - Библиогр.: С. 290-306. - ISBN 5-9818-077-3.

130. Назайкин А.Н. Недвижимость. Как ее рекламировать: Вершина; Москва; 2006. - 222 с.

131. Николаева Е.А., Ванчикова Е.Н., Мещеряков С.А. Формирование и оценка конкурентоспособности муниципальных образований региона: Монография. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. - 150 с.

132. Николайчук А.А. Экономический анализ прав собственности в Современной России / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Санкт-Петербург 2010. - 25 с.

133. Новиков А.В., Копылов В.В. Взаимодействие предпринимательских структур в сфере управления и обслуживания объектов муниципальной недвижимости // Проблемы современной экономики. 2011. №3. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-predprinimatelskih-struktur-v-sfere-upravleniya-i-obsluzhivaniya-obektov-munitsipalnoy-nedvizhimosti (дата обращения: 06.09.2013).

134. Новикова Н.Г. Проблемы интеграции маркетинга в менеджмент организаций // Известия ИГЭА. 2005. №3-4. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-integratsii-marketinga-v-menedzhment-organizatsiy (дата обращения: 09.09.2013).

135. Общий и специальный менеджмент / Общ. ред. А.JI. Гапоненко, А.П. Панкрухин //[Текст] - М.: Изд-во РАГС, 2002.- 568с.

136. Овсянников А.А. Развитие современных методов управления маркетинговой деятельностью в системе территориального общественного

самоуправления // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Орёл - 2014 - 24с.

137. Овсянников А.А. Интернет-маркетинг в развитии территориального общественного самоуправления [Текст] / А.А. Овсянников // Вестник ОрёлГИЭТ. – 2012. – № 4 (22). – С. 121-124 (0,39 п.л.).

138. Овсянников А.А. Управление маркетингом в системе территориального общественного самоуправления [Текст] / А. А. Овсянников // Вестник ОрёлГИЭТ. – 2013. – № 2 (24). – С. 11-17 (0,63 п.л.).

139. Оганесян Г.Д. / Основные проблемы мониторинга рынка недвижимости [Текст] / Г. Д. Оганесян // Экономические науки. - 2010. - N 9. - С. 209-211. - ISSN 2072-084X.

140. Основы бизнеса на рынке недвижимости / Под ред. С.Н. Максимова. - СПб.: Полиграфический центр", 1997.- 248с.

141. Отношение рекламодателей к рынку BTL услуг 2013 год) / Подготовлено для Ассоциации Маркетинговых услуг (РАМУ) и Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.workline.ru (дата обращения: 02.10.2013).

142. Официальный сайт Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.rosreestr(дата обращения: 02.02.2014).

143. Официальный сайт Контрольно-счетной палаты г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ksp-kursk.ru (дата обращения: 02.09.2013).

144. Официальный сайт Администрации г. Курска // [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.kurskadmin.ru (дата обращения: 02.09.2013).

145. Плучевская Э.В., Кондратьева А.А. Применение swot-анализа для оптимизации систем управления на предприятиях на примере рынка недвижимости // Известия ТПУ. 2012. №6. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-swot-analiza-dlya-optimizatsii - sistem-upravleniya-na-predpriyatiyah-na-primere-rynka-nedvizhimosti (дата обращения: 05.09.2013).

146. Поляков В.А., Шеин Ю.А. Комплексная оценка результата влияния маркетинговых коммуникаций в рекламной кампании // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. №1-1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-rezultata-vliyaniya-marketingovyh-kommunikatsiy-v-reklamnoy-kampanii (дата обращения: 13.03.2014).

147. Попов Р.А. Региональное управление и территориальное планирование. Учебник. Гриф УМО МО РФ. Издательство: Инфра-М. 2013. - 288 с.

148. Поровская А.Я. Муниципальное образование как объект и субъект стратегического управления на современном этапе развития экономики России // Вестн. Том. гос. ун-та. 2010. №331. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/munitsipalnoe-obrazovanie-kak-obekt-i-subekt-strategicheskogo-upravleniya-na-sovremennom-etape-razvitiya-ekonomiki-rossii (дата обращения: 09.09.2013).

149. «Пояснительная записка к Докладу о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти Чувашской Республики за 2010 год и их планируемых значениях на трехлетний период» // Официальный портал органов власти Чувашской Республики [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://gov.cap.ru (дата обращения: 11.03.2014).

150. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в России / «Центр развития государственно-частного партнерства» - М.: 2014.-57с. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pppcenter.ru (дата обращения: 11.03.2014).

151. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнёрства - Организация объединённых наций - Нью-Йорк и Женева, 2008. - 114 с.

152. Пригожин В.Л., Огнев Д.В. Инновационные направления совершенствования управления муниципальной собственностью // СИСП. 2012. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://

cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-napravleniya-sovershenstvovaniya-upravleniya-munitsipalnoy-sobstvennostyu (дата обращения: 09.09.2013).

153. Пригожин В.Л. Совершенствование системы управления муниципальной недвижимостью // Известия ИГЭА. 2009. №2. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru /article/n/ sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-munitsipalnoy-nedvizhimostyu (дата обращения: 05.09.2013).

154. Проблемы современного государственного управления в России. Материалы научного семинара./ Под ред. В.И. Якунина; Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. Выпуск № 3. М.: Научный эксперт, 2006. - 112 с.

155. Развитие монопрофильных населённых пунктов в Российской Федерации: сборник научных трудов. М.: Финансовый университет, 2012. 100 с. ISBN 978-5-7942-0916-7.

156. Региональная экономика: Учебник / Под ред. В.И. Видяпина и М.В. Степанова. - М.: ИНФРА-М, 2007.-666 с - (100 лет РЭА им. Г.В. Плеханова).

157. Романов А.А., Панько А. В. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько.- М.: Эксмо, 2006. - 432 с.- (Прицельный маркетинг).

158. Руднев А. В. Методология формирования региональной стратегии управления недвижимостью): дис. … докт. экон. наук. / А. В. Руднев Москва, 2006. - 334с. - С.31-45.

159. Самостроенко Г.М., Пупкова Г.А. // Маркетинговое обеспечение инвестиционной активности в регионе / - Воронеж : Научная книга, 2010. - 218 с. ; 21 см. - Библиогр.: с. 187-196. - 1000 экз. - ISBN 978-5-98222-641-9.

160. Самостроенко Г.М. // Обоснование стратегических управленческих решений, определяющих направление социального, экономического и экологического развития территорий [Текст] / Самостроенко Г. М. // Управленческий учет. - 2009. - N 7. - С. 19-27.

161. Самостроенко Г.М. Маркетинговое обеспечение инновационного развития регионов // Регионы России: Стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития. Тр. Седьмой междунар. научн.-

практ. конф. / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества и междунар. связей; Отв. ред. Ю.С. Пивоваров. – М., 2011. – Ч. 1. ISBN 978-5-248-00615-1.

162. Сачков Д. И. Модернизация системы управления на уровне муниципалитетов // Известия ИГЭА. 2009. №2. URL: http://cyberleninka.ru /article/n/modernizatsiya-sistemy-upravleniya-na-urovne-munitsipalitetov (дата обращения: 06.09.2013).

163. Севастьянов А.В. Экономика недвижимости. - М.: КолосС 2007.” - с ил. (Учеб. и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - С.8-9.

164. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Кулик А.М. О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов // Современные проблемы науки и образования. - 2013. - №5 ISSN 2070-7428 [Электронный ресурс] http://www.science-education.ru (дата обращения: 10.08.2014).

165. Система муниципального управления / под ред. В.Б. Зотова. - 5-е изд., испр. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. - 717 с. - (Высшее образование) ISBN 978-5-222-16540-9.

166. Смеричевская С.В. Стратегический маркетинг. Учебное пособие. - Донецк: ДонГУЭТ, 2005. - 204 с.

167. Смирнов В. BTL-технологии. [Электронный ресурс] // http:www.atlant.ru. (дата обращения: 10.01.2013).

168. Соболева Е.А. Качественное преобразование недвижимости - предмет и сущность девелопмента // Известия ИГЭА. 2011. №3. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru /article/n/ kachestvennoe-preobrazovanie-nedvizhimosti-predmet-i-suschnost-developmenta (дата обращения: 06.09.2013).

169. Современные маркетинговые технологии: срез опыта / Рекламные Идеи № 4/2007 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// www.workline.ru(дата обращения: 13.01.2014).

170. Султанова З.Р. Формирование системы маркетинга объектов жилищного фонда: дис. … канд. экон. наук. / З. Р. Султанова. Москва, 2003. - 150с. - С.83 - 85.

171. Татарова А.В. Оценка недвижимости и управление собственностью: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 70 с.

172. Тинякова В.И. Специфика маркетингового продвижения некоммерческих проектов / Тинякова В.И., Шейранова В.П. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов VI международной научно-практической конференции / под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2013. - С. 70-74.

173. Тинякова В.И., Черкунова Н.А. // Современные подходы к оценке инвестиционной привлекательности муниципальных образований: проблемные аспекты и возможности прикладного развития / Тинякова В.И., Черкунова Н.А. // Современная экономика: проблемы и решения. - Воронеж, 2012.; №7(31). - С. 156-165.

174. Тинякова В.И., Шишкина Л. // Концепция итерационного маркетинга и инструментарий ее реализации в инновационной деятельности / Тинякова В.И., Шишкина Л. // Современная экономика: проблемы и решения - Воронеж, 2013. - № 1(37). - С. 163-168.

175. Тинякова В. И, Лавриненко Я. Б. Повышение конверсии веб-сайтов как способ снижения рекламных расходов агентств недвижимости Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2013. - №2(46). – С. 58-64.

176. Тинякова В.И., Кузовлев А.М. Разновидности современных электронных интерактивных медиаУправление экономическими системами: сборник статей V международной научно-практической конференции. - Пенза: Приволжский Дом знаний, 2013. - С. 70-72.

177. Третьякова Т.С. Новый диапазон развития маркетинговых коммуникаций // Вестник ТИУиЭ . 2011. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/novyy-diapazon-razvitiya-marketingovyh-kommunikatsiy (дата обращения: 13.03.2014).

178. Улановский В.М. Совершенствование управления устойчивым социально-экономическим развитием муниципального образования (на примере малого города) Автореферат диссертации на соискание ученой

степени кандидата экономических наук / Екатеринбург - 2005 - 24 с.

179. Управление коммерческой недвижимостью: учебник / кол. авторов; под. ред. д-ра экон. наук, проф. М.Л. Разу. - М.: КНОРУС, 2009. - 248 с. ISBN 978-5-390-00321-3.

180. Управление муниципальным экономическим развитием / под ред. Г.Ю. Ветрова - М.: Фонд "Институт экономики города", 2009. - 258 с. ISBN 978-5-8130-0134-5.

181. Ускова, Т.В. Управление современным городом: направленная модернизация [Текст] / Т.В. Ускова, А.Н. Нестеров; под ред. д.э.н., проф. В. А. Ильина. - Вологда: ИСЭРТ РАН, 2010. - 196 с.: ил. ISBN 978-5-93299-157-2.

182. Ускова, Т.В. Управление устойчивым развитием региона [Текст]: монография / Т.В. Ускова. - Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. - 355 с. ISBN:978-5-93299-135-0.

183. Федотова М.А., Тазихина Т.В., Бакулина А.А. Девелопмент в недвижимости - Финансовая академия при правительстве Российской Федерации: учебник - М.: Кнорус, 2010. - 264 с.

184. Фетисов Г.Г., Орешин В.П. Региональная экономика и управление: Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2006. - 416 с. - (Высшее образование). - С. 328-332. ISBN 5-16-002390-9.

185. Филатова О.Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. Вводный курс: Учебное пособие. - СПб.: НИУ ИТМО, 2012. - 73 с.

186. Филатова Н.Г. Инновации в системе управления муниципальной собственностью / Н.Г. Филатова // Современные вопросы науки – XXI век: Сб. науч. тр. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов: изд-во Тамбовского областного института повышения квалификации работников образования, 2011. – Вып.7. – Ч.2. – С. 141-143.

187. Филатова Н.Г. Проблема реализации муниципальной собственности / Н.Г. Филатова // Сибирская финансовая школа. – 2009. – № 5. – С.26-30.

188. Филатова Н.Г. О различиях эффективности и результативности

муниципальной собственности / Н.Г. Филатова // Антикризисное управление: производственные и территориальные аспекты: сб. статей VI Всерос. научно-практической конференции. – Новокузнецк: НФИ ГОУ ВПО КемГУ, 2009. – С.277-280.

189. Филатова, Н.Г. Механизм эффективного управления муниципальной собственностью в стратегии развития муниципального образования / Н.Г. Филатова // Стратегическое планирование развития муниципальных образований в условиях реформы местного самоуправления: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Магнитогорск: МаГУ, – 2008. – С.302-306.

190. Фролов Д.П., Лаврентьева А.В., Шишков В.А. // Монография: Маркетинг территорий: институционально-эволюционная парадигма , Palmarium Academic Publishing, Saarbrucken, 2013, 1 - 209- Русский.

191. Фролов Д.П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием, Пространственная экономика, 2013, 2, 65 - 86- Русский.

192. Фролов Д.П. , Шишков В.А. Маркетинговая стратегия региона в действии (опыт Волгоградской области) // Региональная экономика: теория и практика, Финансы и кредит, Москва, 2013, 31, 22 - 32- Русский.

193. Хлопцов Д. М. Земля как особый фактор производства в условиях рыночной экономики России // Вестн. Том. гос. ун-та. 2007. №298. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/zemlya-kak-osobyy-faktor-proizvodstva-v-usloviyah-rynochnoy-ekonomiki-rossii (дата обращения: 06.09.2013).

194. Хунагов Р.Д., Попов Р.А. Информатизация пространства и новые подходы к развитию и застройке территорий // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2013. № 2 (120). С. 121-127.

195. Царёв, А.В. Пехота маркетинговых войск. - СПб.: Питер, 2006. - С. 15-16.

196. Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В., Алиев С.А. Ц 24 Основы

маркетинга: Учебник / Р. К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева, С. А. Алиев. - М.: Издательство «Экзамен», 2005. - 448 с.

197. Цыганенко В.С. Экономика рынка недвижимости, - СПб: СПбГУИТМО, 2008. - 120 с.

198. Ценообразование на рынке недвижимости : тез. докл. Междунар. науч.- практ. конф. (г. Минск, 26 октября 2011 г.) / редкол.: Т.В. Борздова [и др.]. - Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 96 с.

199. Центр развития государственно-частного партнёрства / Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://pppcenter.ru(дата обращения: 23.03.2014).

200. Шаповалов В.А. Управление маркетингом: учеб. пособие для вузов / В.А. Шаповалов. - Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2008. - 181 с. ISBN 978-5-93834-388-7.

201. Шаповалова А.Г. Маркетинговые технологии в развитии городских территорий // Молодёжь и наука: Сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского - Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2012. - / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/section05.html (дата обращения: 3.03.2014).

202. Шарипова Е.Р. Оценка проектов ГЧП: применение критерия «цена-качество» и оценка Public Sector Comparator / Внешэкономбанк, Дирекция государственно-частного партнерства / Апрель 2013: Public-Private Partnerships: Reference Guide, World Bank and PPIAF, 2012.; Value for Money: Assessment Guide, HM Treasury, 2006. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://pppcenter.ru (дата обращения: 23.03.2014).

203. Шульга А.О., Багиев Г.Л. КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ // Проблемы современной экономики . 2010. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-marketinga-vzaimodeystviya-izmerenie-i-otsenka-effektivnosti (дата обращения: 16.10.2014).

204. Эволюция нормативной базы социальных реформ: [монография] /

[Авраамова Е.М. и др.]; [науч. ред. - Авраамова Е.М.]; Учреждение Российской акад. наук Ин-т соц.-эконом. проблем народонаселения РАН (ИСЭПН). - М.: ИСЭПН РАН, 2011. - 244 с.

205. Экономика недвижимости: учебник / Л. С. Васильева. - М.: Эксмо, 2008. - (Высшее экономическое образование) - 478 с. : ил. - ISBN 978-5-699-26391-2.

206. Экономика недвижимости Учебное пособие / Д.В. Виноградов - Владим. гос. ун-т; Сост.: Д.В. Виноградов, Владимир, 2007.

207. Экономика и управление недвижимостью: Учебник для вузов / Под общ. ред. П.Г. Грабового. - Смоленск: Изд-во «Соломин Плюс»: М.: Изд-во «АВС», 1999 - 567 с.

208. Ядрова И.В. Методология управления государственной и муниципальной недвижимостью региона //: дис. … докт. экон. наук. / И.В. Ядрова Санкт-Петербург, 2006. - 334с.

209. Ястребов А.П. Маркетинговое информационное обеспечение разработки и реализации инновационных проектов // проблемы современной экономики. 2012. №1. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-informatsionnoe-obespechenie-razrabotki-i-realizatsii-innovatsionnyh-proektov (дата обращения: 13.03.2014).

210. Marketing the city in a global space of flow //Journal «CITY». - 2003. - № 3. - P. 31-35.

211. Public-Private Partnerships: Reference Guide, World Bank and PPIAF, 2012.

212 Value for Money: Assessment Guide, HM Treasury, 2006. Электронный ресурс. Режим доступа: www.event-solutions.com (дата обращения: 13.03.2014).

213 Электронный ресурс. Режим доступа: www.mallmarketing.ru (дата обращения: 13.03.2014).

214 Электронный ресурс. Режим доступа: http://cabmarket.kz (дата обращения: 13.03.2014).

215 Электронный ресурс. Режим доступа: www.event market.ru (дата обращения: 13.03.2014).

216 Электронный ресурс: Официальные сайты исполнительных органов власти субъектов Российской Федерации.