



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.20>

UDC 338.2:330.526.34

LBC 65.050.1

Submitted: 15.08.2024

Accepted: 17.09.2024

OPTIMIZATION OF MANAGEMENT OF STATE AND MUNICIPAL COMMERCIAL REAL ESTATE

Anna I. Dudnik

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Abstract. This article provides a comprehensive assessment of the current state of management for state and municipal commercial real estate. The relevance of this research stems from the pressing need for efficient utilization of public and municipal assets. Effective management of these properties not only increases budget revenues but also improves economic conditions for businesses renting or utilizing these assets. The study examines the primary approaches to the management of state and municipal real estate, analyzes international management practices, and includes a statistical analysis of the state of public and municipal properties. Key challenges and limitations in property management were identified, along with specific case studies and examples from practice. The main goal of this research is to develop recommendations to improve the efficiency of the management of state and municipal commercial real estate. Various methodologies were employed, including analytical, statistical, comparative, expert-based, and case-study methods. As a result, a system aimed at enhancing management efficiency was proposed, encompassing measures to optimize management processes, develop human resource potential, improve the regulatory framework, and integrate sustainable development principles. The author formulated a strategy for implementing these recommendations into wider practice, along with guidance on areas for further research. These findings contribute valuable insights into achieving more strategic and sustainable management of public and municipal assets to foster better economic and social outcomes.

Key words: state real estate, municipal property, efficiency, management, optimization, information technology.

Citation. Dudnik A.I. Optimization of Management of State and Municipal Commercial Real Estate. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2024, vol. 26, no. 4, pp. 256-268. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.20>

УДК 338.2:330.526.34

ББК 65.050.1

Дата поступления статьи: 15.08.2024

Дата принятия статьи: 17.09.2024

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Анна Игоревна Дудник

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена всесторонней оценке текущего состояния управления государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения. Актуальность исследования обусловлена потребностью в эффективном использовании государственного и муниципального имущества, так как эффективное управление такой недвижимостью способствует не только увеличению доходов в бюджет, но и улучшению экономических условий для бизнеса, который арендует или использует эту недвижимость. В ходе исследования были рассмотрены основные подходы к управлению государственной и муниципальной недвижимостью, изучен зарубежный опыт управления, проведен статистический анализ состояния государственной и муниципальной недвижимости, выявлены основные проблемы и ограничения в управлении, проанализированы конкретные кейсы и примеры из практики. Основной целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности управления государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения. В ходе исследования были использованы следующие методы:

аналитический, статистический, сравнительный, экспертный, кейс-стади. В результате была предложена система повышения эффективности управления, включающая мероприятия по оптимизации процессов управления, развития кадрового потенциала, улучшения нормативно-правовой базы, интеграции принципов устойчивого развития. Автором разработана стратегия по внедрению предложений в широкую практику, даны рекомендации по направлениям дальнейших исследований.

Ключевые слова: государственная недвижимость, муниципальная собственность, эффективность, управление, оптимизация, информационные технологии.

Цитирование. Дудник А. И. Оптимизация управления государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2024. – Т. 26, № 4. – С. 256–268. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.20>

Введение

Государственная и муниципальная недвижимость занимает значительную долю в общем объеме недвижимости. С теоретической точки зрения управление государственной и муниципальной недвижимостью оказывает влияние на экономическое развитие (эффективное управление государственной и муниципальной недвижимостью способствует рациональному использованию ресурсов, развитию инфраструктуры, созданию рабочих мест и привлечению инвестиций), социальную сферу (объекты недвижимости используются для размещения образовательных, медицинских и культурных учреждений, что улучшает качество жизни населения), бюджетную систему (продажа, аренда и эффективное использование государственной и муниципальной недвижимости пополняют местные и федеральные бюджеты). Вместе с тем на практике уровень ее влияния охватывает больше сфер, и это означает, что традиционные методы управления недвижимостью, такие как административное управление и жесткий контроль, уступают место современным подходам, которые будут исследованы в рамках статьи.

Институт государственной собственности исторически один из системообразующих элементов современного хозяйствования. При этом на эффективность управления государственной и муниципальной недвижимостью оказывают влияние экономические и политические факторы, а именно:

– экономическая нестабильность, так как колебания экономической ситуации влияют на уровень арендных ставок, спрос на коммерческую недвижимость и возможности инве-

стиций в развитие и модернизацию объектов [Сергунин, 2020];

– политические решения и изменения законодательства, так как принятие новых законов и нормативных актов, а также изменения в налоговой политике могут как способствовать улучшению управления недвижимостью, так и создавать дополнительные сложности [Bogdanov, 2021];

– финансовые ограничения, так как недостаток бюджетного финансирования на модернизацию и содержание объектов недвижимости ограничивает возможности для их эффективного использования.

Между тем необходимость всестороннего исследования проблематики обусловлена рядом как до сих пор нерешенных, так и вновь возникающих проблем. В частности, среди ключевых проблем, препятствующих повышению эффективности управления собственностью, можно выделить:

– недостаточную прозрачность: отсутствие полной и актуальной информации о состоянии объектов недвижимости затрудняет эффективное управление и принятие решений [Сергеева, 2019];

– бюрократические барьеры: длительные процедуры согласования и утверждения решений ограничивают оперативность управления объектами недвижимости [Huang et al., 2021];

– низкий уровень квалификации персонала: недостаток квалифицированных специалистов в области управления недвижимостью ведет к неэффективному использованию ресурсов и ошибкам в управлении [Pang et al., 2021];

– износ и ветхость объектов: большая часть объектов коммерческой недвижимости, находящихся в государственной и муниципаль-

ной собственности, нуждается в капитальном ремонте или реконструкции [Smith, 2019].

Поиск путей оптимизации управленческих процессов в системе государственной и муниципальной недвижимости в перспективе будет способствовать постепенному решению выявленных проблем.

Анализ текущего состояния управления государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения

Анализ состояния государственной и муниципальной недвижимости коммерческого назначения требует рассмотрения ключевых количественных показателей. В России государственная и муниципальная недвижимость коммерческого назначения включает в себя офисные здания, торговые центры, склады и производственные помещения. По данным Федеральной службы государственной статистики, на 2023 г. в собственности государства и муниципалитетов находилось около 200 млн кв. м коммерческой недвижимости [Недвижимость в Российской Федерации ... , 2022]. На офисные здания приходится около 40 млн кв. м, на торговые центры и помещения – 35 млн кв. м, склады и производственные помещения занимают 125 млн кв. м.

За последние пять лет наблюдается изменение структуры и объемов государственной и муниципальной недвижимости коммерческого назначения. Статистические данные показывают следующие тенденции:

- рост объемов коммерческой недвижимости: в период с 2018 по 2023 г. общий объем коммерческой недвижимости в государственной и муниципальной собственности увеличился на 10 %, что связано с активным строительством новых объектов и реконструкцией старых [Отчет о состоянии и тенденциях ... , 2023];

- сокращение доли неиспользуемых объектов: доля неиспользуемой коммерческой недвижимости сократилась с 15 % в 2018 г. до 8 % в 2023 г. благодаря внедрению программ оптимизации и приватизации неэффективных объектов [Отчет о состоянии и динамике ... , 2022];

- увеличение доходов от аренды: доходы от аренды коммерческой недвижимости возросли на 20 % за последние пять лет, что

связано с ростом арендных ставок и улучшением качества управления объектами [Отчет о состоянии и тенденциях ... , 2023].

При этом значительные различия в объемах и динамике коммерческой недвижимости показывают данные статистики по регионам России. В связи с отсутствием актуальной информации по всем субъектам в анализе были использованы лишь некоторые территориальные образования, выборки из которых было достаточно для выявления тенденций и закономерностей (табл. 1).

Москва. В столице сосредоточено около 50 млн кв. м коммерческой недвижимости, что составляет 25 % от общего объема. За последние пять лет объем коммерческой недвижимости в Москве увеличился на 12 %, что связано с активным развитием деловых районов и строительством новых офисных и торговых центров [Отчет о состоянии и тенденциях ... , 2023].

Санкт-Петербург. В Санкт-Петербурге находится около 30 млн кв. м коммерческой недвижимости. За последние пять лет объем коммерческой недвижимости в городе увеличился на 8 %, что связано с развитием инфраструктуры и реконструкцией исторических зданий [Годовой отчет ... , 2023].

Сибирский федеральный округ. В регионах Сибири сосредоточено около 40 млн кв. м коммерческой недвижимости. Рост объемов за последние пять лет составил 15 %, что обусловлено развитием логистических центров и складских помещений [Состояние и перспективы ... , 2022].

Уральский федеральный округ. В Урале объем коммерческой недвижимости составляет около 35 млн кв. м. За последние пять лет наблюдается рост на 10 %, что связано с развитием промышленности и строительством новых производственных объектов [Развитие коммерческой недвижимости ... , 2023].

Южный федеральный округ. В южных регионах России объем коммерческой недвижимости составляет около 25 млн кв. м. Рост за последние пять лет составил 9 %, что обусловлено развитием туристической инфраструктуры и строительством новых торговых и офисных центров [Отчет о состоянии и динамике ... , 2022].

Наибольший объем коммерческой недвижимости сосредоточен в Москве (50 млн кв. м),

Таблица 1. Количественные показатели государственной и муниципальной недвижимости по ряду территориальных образований России

Table 1. Quantitative indicators of state and municipal real estate for a number of territorial entities of Russia

Регион	Объем коммерческой недвижимости, млн кв. м	Рост объема за последние 5 лет, %	Доля неиспользуемой недвижимости, %	Доходы от аренды за последние 5 лет, млрд руб.	Уровень износа, %	Средняя арендная ставка, руб./кв. м в год	Количество сделок аренды за последние 5 лет, шт.	Инвестиции в реконструкцию и модернизацию, млрд руб.	Средний возраст зданий, лет	Процент прироста новых объектов
г. Москва	50	12	5	200	20	12 000	1 500	50	25	10
г. Санкт-Петербург	30	8	6	120	18	10 000	1 100	30	30	7
Сибирский ФО	40	15	10	80	25	8 000	900	25	35	12
Уральский ФО	35	10	8	90	22	8 500	1 000	20	32	9
Южный ФО	25	9	7	60	19	7 000	750	15	28	8

Примечание. Составлено автором по: [Российский статистический ежегодник, 2023; Отчет о результатах использования ..., 2023; Отчет о состоянии и тенденциях ..., 2023].

что связано с высокой деловой активностью и значительными инвестициями в строительство коммерческих объектов. Санкт-Петербург располагает 30 млн кв. м коммерческой недвижимости, следуя за Москвой как второй по значимости экономический центр. Сибирский, Уральский и Южный федеральные округа имеют соответственно 40, 35 и 25 млн кв. м коммерческой недвижимости, что отражает их значимость в экономике страны, но уступает столицам по объему.

Наибольший прирост объемов коммерческой недвижимости наблюдается в Сибирском федеральном округе (15 %), что свидетельствует о расширении экономической активности и инвестиционной привлекательности региона. Москва и Уральский федеральный округ показали прирост на уровне 12 и 10 % соответственно, что также указывает на позитивные тенденции в строительстве и развитии коммерческой недвижимости. Санкт-Петербург и Южный федеральный округ показали более умеренный рост на 8 и 9 % соответственно.

Самая низкая доля неиспользуемой недвижимости отмечается в Москве (5 %), что указывает на высокую эффективность использования коммерческих площадей. В Санкт-Петербурге этот показатель составляет 6 %, что также свидетельствует о хорошей занятости коммерческих объектов. В регионах Сибири, Урала и Юга доля неиспользуемой недвижимости составляет 10, 8 и 7 % соот-

ветственно, что указывает на наличие определенных резервов и потенциала для оптимизации использования объектов.

Наибольшие доходы от аренды коммерческой недвижимости за последние 5 лет зафиксированы в Москве (200 млрд руб.), что обусловлено высокой арендной ставкой и большим объемом коммерческих площадей. Санкт-Петербург с доходами в 120 млрд руб. занимает второе место, отражая значительные поступления от аренды. В регионах Сибири, Урала и Юга доходы составляют 80, 90 и 60 млрд руб. соответственно. Эти данные показывают активность арендного рынка и значимость коммерческой недвижимости в экономике данных регионов.

Уровень износа коммерческой недвижимости варьируется от 18 % в Санкт-Петербурге до 25 % в Сибирском федеральном округе. Москва имеет уровень износа 20 %, что показывает средний износ зданий и необходимость регулярного обновления и реконструкции. В Уральском и Южном федеральных округах уровень износа составляет 22 и 19 % соответственно, что также указывает на необходимость инвестиций в модернизацию и поддержание объектов в хорошем состоянии.

Самая высокая средняя арендная ставка отмечается в Москве (12 000 руб./кв. м в год), что связано с высоким спросом и престижем столичных коммерческих объектов. Санкт-Петербург со ставкой в 10 000 руб./кв. м

в год занимает второе место. В регионах Сибири, Урала и Юга арендные ставки составляют 8 000, 8 500 и 7 000 руб./кв. м соответственно. Эти данные отражают различия в экономическом развитии и привлекательности различных регионов для арендаторов.

Москва лидирует по количеству сделок аренды (1 500), что подтверждает высокий уровень деловой активности. В Санкт-Петербурге было заключено 1 100 сделок, что также свидетельствует о значительном движении на арендном рынке. В Сибирском, Уральском и Южном федеральных округах было заключено 900, 1 000 и 750 сделок соответственно. Эти цифры показывают активность арендного рынка и интерес к коммерческой недвижимости в различных регионах.

Москва и Санкт-Петербург лидируют по объемам инвестиций в реконструкцию и модернизацию коммерческих объектов с показателями 50 и 30 млрд руб. соответственно. В Сибирском, Уральском и Южном федеральных округах эти инвестиции составляют 25, 20 и 15 млрд руб. соответственно. Эти данные отражают усилия по обновлению и улучшению качества коммерческих объектов, что способствует их долговечности и привлекательности.

Средний возраст коммерческих зданий варьируется от 25 лет в Москве до 35 лет в Сибирском федеральном округе. В Санкт-Петербурге, Уральском и Южном федеральных округах средний возраст зданий составляет 30, 32 и 28 лет соответственно. Эти данные подчеркивают необходимость регулярного обновления и реконструкции зданий для поддержания их в хорошем состоянии и удовлетворения современных требований.

Наибольший процент прироста новых объектов отмечается в Сибирском федеральном округе (12 %), что указывает на активное строительство и развитие региона. Москва и Уральский федеральный округ показали прирост на уровне 10 и 9 % соответственно, что свидетельствует о динамичном развитии. В Санкт-Петербурге и Южном федеральном округе прирост новых объектов составляет 7 и 8 % соответственно, что также демонстрирует положительные тенденции в строительной отрасли.

Таким образом, статистический анализ показывает положительные тенденции в раз-

витии и управлении государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения, однако существуют региональные различия, требующие учета при разработке стратегий управления. Москва и Санкт-Петербург остаются ведущими экономическими центрами с высокими объемами коммерческой недвижимости и значительными доходами от аренды. В то же время регионы Сибири, Урала и Юга демонстрируют активное развитие и рост объемов коммерческой недвижимости, несмотря на наличие определенных проблем, таких как высокий уровень износа и значительный средний возраст зданий. Инвестиции в реконструкцию и модернизацию, а также прирост новых объектов свидетельствуют о позитивных тенденциях и перспективах дальнейшего развития коммерческой недвижимости в этих регионах.

Ограничения в управлении государственной и муниципальной недвижимостью

Обращаясь к основным подходам управления недвижимостью, отметим, что на смену традиционным методам (административное управление через государственные органы, которые осуществляют контроль и принятие решений [Сергеева, 2019] и договорные отношения за счет передачи объектов недвижимости в аренду или управление на основании договоров аренды, концессии или управления [Huang et al., 2021]) приходят современные методы управления, которые включают использование информационных технологий и аналитических инструментов для повышения эффективности, а именно:

– информационные системы управления: использование программных комплексов для учета, мониторинга и управления объектами недвижимости [Electronic Systems ... , 2022];

– аналитические инструменты: применение аналитических систем для оценки стоимости недвижимости, прогнозирования доходов и расходов, оптимизации использования объектов [Pang et al., 2021];

– аутсорсинг и государственно-частное партнерство (далее – ЧГП): передача функций управления профессиональным компаниям или частным партнерам для повыше-

ния эффективности и качества управления [Smith, 2019].

Стоит отметить, что в России за последние годы в законодательстве, регулирующем управление государственной и муниципальной недвижимостью, произошли значительные изменения, направленные на повышение эффективности и прозрачности. Были введены электронные системы и упрощенные процедуры регистрации объектов недвижимости и сделок с ними. Был усилен контроль за использованием недвижимости за счет введения обязательного мониторинга использования объектов недвижимости для предотвращения их нецелевого использования. Также были приняты нормативные акты, стимулирующие развитие партнерств между государством и частными компаниями для управления недвижимостью и ее развития [Федеральный закон ...].

При этом на практике обновление систем управления недвижимостью не всегда происходит своевременно. Обратимся к неуспешным примерам управления недвижимостью. В первую очередь это нереализованный проект торгового центра в Республике Татарстан. В 2016 г. в Казани был начат проект строительства крупного торгового центра, который был заморожен на стадии строительства из-за недостатка финансирования и административных проблем. В результате объект остается незавершенным уже несколько лет, что приводит к убыткам и негативно влияет на окружающую инфраструктуру [Project Pathogens ... , 2011]. Еще один яркий пример – неэффективное использование складских помещений в Новосибирске. В городе большая часть муниципальных складских помещений не используется или используется неэффективно из-за отсутствия стратегии управления и нехватки квалифицированного персонала. Это приводит к потере потенциальных доходов и увеличению затрат на содержание [Effective Management ... , 2022].

При этом в крупных муниципалитетах можно найти примеры эффективного управления муниципальной недвижимостью. Так, в Москве была проведена успешная реконструкция нескольких офисных зданий, находящихся в государственной собственности. Реконструкция включала модернизацию инфраструктуры, улучшение энергоэффективности

и создание современных офисных пространств. В результате арендная плата за эти объекты значительно возросла, а заполняемость достигла 95 % [Electronic Systems ... , 2022]. Другой пример – программа «Город для бизнеса» в Санкт-Петербурге, в рамках которой несколько муниципальных зданий были переданы в аренду малому и среднему бизнесу на льготных условиях. Это позволило оживить деловую активность в районе и увеличить доходы бюджета от аренды [Effective Management ... , 2022].

Из совокупности кейсов можно выделить важные факторы, которые нужно учитывать при формировании системы управления государственной и муниципальной недвижимостью (см. рис. 1). Своевременная модернизация объектов недвижимости будет способствовать повышению их привлекательности и доходности. Включение частных партнеров в управление недвижимостью может значительно повысить эффективность и качество управления. Наличие четкой стратегии управления и квалифицированного персонала является ключевым фактором успеха. Недостаток финансирования и слабый контроль за проектами могут привести к значительным убыткам и неэффективному использованию ресурсов.

Однако данных факторов недостаточно для формирования комплексной системы управления государственной и муниципальной недвижимостью. С целью выявления действенных механизмов повышения эффективности управления обратимся к зарубежной практике.

Зарубежный опыт управления государственной и муниципальной недвижимостью

В зарубежных странах управление государственной и муниципальной недвижимостью также ориентировано на повышение эффективности и прозрачности. В Германии управление государственной и муниципальной недвижимостью основывается на интеграции информационных технологий и строгом учете всех объектов недвижимости. Одной из ключевых систем является геоинформационная система (ГИС), которая позволяет вести точный учет недвижимости, мониторить ее состояние и использовать данные для принятия управ-

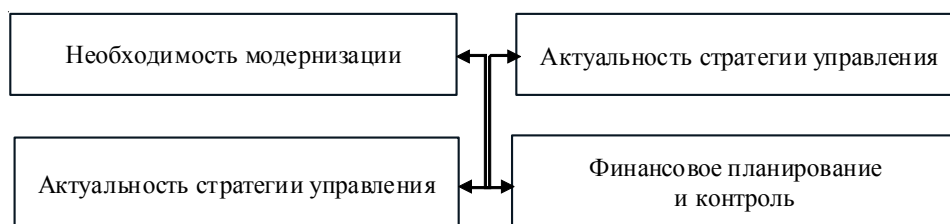


Рис. 1. Ключевые факторы системы управления имуществом

Fig. 1. Key factors of the property management system

Примечание. Составлено автором.

ленческих решений. ГИС обеспечивает доступ к информации о всех объектах недвижимости, их правовом статусе, техническом состоянии и использовании, что позволяет оперативно реагировать на изменения и планировать дальнейшие действия. В Германии использование ГИС в управлении недвижимостью позволяет оптимизировать процессы и улучшить качество управления. Например, в Гамбурге была внедрена система BELUGA, которая интегрирует SAP, ГИС и программное обеспечение для планирования маршрутов. Эта система помогает оптимизировать логистические процессы, управлять данными о недвижимости и обеспечивать эффективное планирование и выполнение задач. В результате использования этой системы удалось значительно повысить эффективность управления объектами недвижимости и улучшить обслуживание граждан [Designing Geographic ... , 2022].

В США управление государственной и муниципальной недвижимостью во многом осуществляется через ЧГП. Это позволяет привлекать частные инвестиции для развития инфраструктуры и управления недвижимостью, а также повышать качество и эффективность предоставляемых услуг. Примером успешного использования ЧГП является программа «Public Buildings Reform Board», направленная на оптимизацию использования федеральной недвижимости и сокращение затрат за счет продажи или передачи неиспользуемых объектов в частные руки [Long, 2007].

Финляндия активно использует модели жизненного цикла объектов недвижимости (Lifecycle Models), что позволяет учитывать все этапы – от проектирования до эксплуатации и утилизации. Это способствует более эффектив-

ному планированию и управлению затратами на всех стадиях жизненного цикла объектов. Кроме того, Финляндия уделяет особое внимание энергоэффективности и экологичности государственных и муниципальных зданий, что снижает эксплуатационные расходы и уменьшает негативное воздействие на окружающую среду [Lifecycle Thinking ... , 2023].

В Канаде используется подход к управлению недвижимостью, основанный на принципах устойчивого развития. Федеральные и муниципальные органы активно внедряют практики «зеленого строительства» и энергоэффективности. Программы, такие как «Green Buildings Strategy», направлены на снижение энергопотребления и экологического следа объектов недвижимости [Huang et al., 2021]. Кроме того, в Канаде широко применяются технологии автоматизации и цифровизации процессов управления недвижимостью, что позволяет повысить прозрачность и оперативность принятия решений.

В Австралии управление государственной и муниципальной недвижимостью также осуществляется с акцентом на инновации и эффективность. В частности, используется система «Smart Property Management», которая включает в себя элементы интернета вещей (IoT) для мониторинга и управления объектами недвижимости в режиме реального времени [Toms, 2023]. Это позволяет не только оперативно выявлять и устранять проблемы, но и оптимизировать расходы на эксплуатацию и обслуживание зданий.

В Великобритании действует программа «Government Property Unit», направленная на улучшение управления государственной недвижимостью. Основные направления программы включают:

– централизацию управления: создание единого центра управления государственной недвижимостью, что позволяет оптимизировать использование ресурсов и повысить эффективность управления;

– аудит и оптимизацию: проведение регулярных аудитов недвижимости с целью выявления неиспользуемых или неэффективно используемых объектов, их дальнейшая продажа или передача в аренду;

– развитие инфраструктуры: привлечение частных инвестиций для модернизации и развития объектов недвижимости [Huang et al., 2021].

Таким образом, зарубежный опыт демонстрирует разнообразие подходов к управлению государственной и муниципальной недвижимостью, основанных на использовании современных технологий, партнерства с частным сектором и принципах устойчивого развития. Эти практики могут быть адаптированы и применены в России для повышения эффективности и качества управления недвижимостью.

Пути повышения эффективности управления государственной и муниципальной недвижимостью

С целью повышения эффективности управления государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения уже были точно запущены несколько пилотных проектов в различных регионах России. Основные проекты включали:

– модернизацию складских помещений в Москве: реализован проект по модернизации и автоматизации управления складскими помещениями, находящимися в государственной собственности; внедрение современных информационных технологий, включая систему управления складами (WMS), позволило улучшить учет и оптимизировать использование помещений;

– создание единой базы данных недвижимости в Санкт-Петербурге: реализован проект по созданию единой базы данных всех объектов государственной и муниципальной недвижимости, в рамках которого была внедрена система ГИС, обеспечивающая доступ к информации о состоянии, использовании и правовом статусе объектов;

– программа повышения квалификации специалистов в Казани: запущена программа повышения квалификации для специалистов, работающих в сфере управления недвижимостью; программа включала курсы по современным методам управления, использованию информационных технологий и правовым аспектам.

Анализ пилотных проектов позволяет оценить следующие достигнутые результаты.

Реализованные проекты демонстрируют точечные мероприятия по эффективному управлению недвижимостью, которые, с одной стороны, принесли положительный результат, однако в то же самое время не решили системных проблем (табл. 2).

С этой целью видится необходимым формирование комплексной системы совершенствования управления государственной и муниципальной недвижимостью коммерческого назначения (рис. 2), которая будет включать оптимизацию процессов управления, развитие кадрового потенциала и улучшение нормативно-правовой базы.

Современные информационные технологии играют ключевую роль в оптимизации процессов управления недвижимостью. Внедрение таких технологий, как геоинформационные системы (ГИС), автоматизированные системы управления недвижимостью (АСУ) и интернет вещей (IoT), позволяет значительно улучшить учет, мониторинг и управление объектами недвижимости. В данном случае ГИС для управления недвижимостью позволяет создавать и вносить подробные карты объектов, включая информацию об их состоянии, использовании и юридическом статусе. Это способствует улучшению планирования и принятия решений. Внедрение АСУ позволяет централизовать данные об объектах недвижимости, автоматизировать процессы учета, аренды и продажи, а также обеспечивать оперативный доступ к актуальной информации. Использование IoT-технологий позволяет проводить постоянный мониторинг состояния объектов недвижимости, выявлять проблемы в режиме реального времени и оперативно принимать меры для их устранения. Совершенствование процедур оценки и мониторинга состояния недвижимости реализуется за счет внедрения мер, таких как: регулярные аудиты

и инспекции, анализ данных и прогнозирование, создание единой базы данных.

Для успешного внедрения предложений по повышению эффективности управления недвижимостью в широкую практику будет оптимальной разработка подобной стратегии (рис. 3).

Ожидается, что внедрение современных информационных технологий и повышение квалификации специалистов приведут к значительному улучшению качества управления недвижимостью, сокращению времени на обработку информации и повышению доходов от аренды. Оптимизация процессов управления и улуч-

Таблица 2. Анализ достигнутых результатов и выявленных проблем в ходе реализации пилотных проектов

Table 2. Analysis of achieved results and identified problems during the implementation of pilot projects

Пилотный проект	Модернизация складских помещений	Создание единой базы данных недвижимости	Программа повышения квалификации специалистов
Город	Москва	Санкт-Петербург	Казань
Результаты	Удалось сократить время на обработку и учет товаров на 30 %, повысить уровень заполняемости складов до 95 %, а также увеличить доходы от аренды на 20 %	Сократилось время на поиск и обработку информации о недвижимости на 40 %, удалось улучшить координацию между различными органами власти и повысить прозрачность управления	Удалось увеличить количество квалифицированных специалистов на 50 %, что позитивно отразилось на качестве управления недвижимостью и уровне удовлетворенности арендаторов
Проблемы	Сложности с интеграцией новой системы с существующими базами данных и необходимостью дополнительного обучения персонала	Технические сложности при интеграции данных из различных источников и необходимость защиты данных от несанкционированного доступа	Недостаток времени у сотрудников для участия в обучении и необходимость постоянного обновления учебных материалов

Примечание. Составлено автором.



Рис. 2. Схема систематизации путей повышения эффективности управления недвижимостью

Fig. 2. Scheme for systematizing ways to improve the efficiency of property management

Примечание. Составлено автором.



Рис. 3. Поэтапная стратегия мероприятий по повышению эффективности

Fig. 3. Phased strategy of measures to improve efficiency

Примечание. Составлено автором.

шение контроля за состоянием объектов недвижимости позволят сократить затраты на их содержание и ремонт. В перспективе повышение прозрачности и эффективности управления недвижимостью будет способствовать привлечению частных инвесторов и развитию частно-государственного партнерства.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что внедрение современных цифровых технологий, таких как ГИС, АСУ и IoT, является критически важным для повышения эффективности управления недвижимостью. Эти технологии позволяют улучшить учет, мониторинг и эксплуатацию объектов, а также сократить затраты и повысить доходы от использования недвижимости. При этом качественное управление недвижимостью невозможно без квалифицированных специалистов. Повышение квалификации и внедрение системы мотивации сотрудников позволяют значительно

но улучшить качество управления и уровень удовлетворенности арендаторов.

Введение комплексных изменений в систему управления государственной и муниципальной собственностью сопряжено с рядом рисков. Нужно учитывать, что возможны технические сложности при внедрении новых информационных систем и их интеграции с существующими базами данных. При этом, вполне вероятно, не удастся избежать определенного сопротивления со стороны сотрудников и административных органов, что может замедлить процесс внедрения предложений.

В рамках дальнейших исследований целесообразно сосредоточиться на следующих направлениях: исследование возможностей применения искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования состояния объектов недвижимости и автоматизации управления; проведение сравнительных исследований различных моделей ГЧП и их влияния на эффективность управления недвижимостью; исследование последствий изме-

нений в нормативно-правовой базе на практике управления недвижимостью, анализ возможных рисков и способов их минимизации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Годовой отчет о состоянии и развитии объектов коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге за 2022 год. – СПб. : Ком. по стр-ву Санкт-Петербурга, 2023. – 95 с.
- Недвижимость в Российской Федерации : Государственная и муниципальная собственность : стат. сб. – М. : Росстат, 2022. – 150 с.
- Отчет о результатах использования государственного и муниципального имущества в Российской Федерации за 2022 год. – М. : М-во экон. развития РФ, 2023. – 95 с.
- Отчет о состоянии и динамике развития коммерческой недвижимости в Москве в 2022 году. – М. : Департамент городского имущества Москвы, 2022. – 85 с.
- Отчет о состоянии и тенденциях развития коммерческой недвижимости в Южном федеральном округе за 2022 год. – М. : Аналит. центр при Правительстве РФ, 2023. – 78 с.
- Развитие коммерческой недвижимости в Уральском федеральном округе : Итоги 2022 года и перспективы на 2023 год. – Екатеринбург : М-во промышленности и торговли РФ, 2023. – 125 с.
- Российский статистический ежегодник 2023. – М. : Федер. служба гос. статистики, 2023. – 704 с.
- Сергеева, Л. Н. Управление государственной и муниципальной собственностью: теоретические и практические аспекты. – М. : Финансы и статистика, 2019. – 230 с.
- Сергунин, В. В. Правовые реформы в управлении недвижимостью. – М. : Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2020. – 145 с.
- Состояние и перспективы развития коммерческой недвижимости в Сибирском федеральном округе : аналит. докл. – М. : Аналит. центр при Правительстве РФ, 2022. – 120 с.
- Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/
- Bogdanov, A. V. Legal Frameworks for Real Estate Management in Russia: Challenges and Developments / A. V. Bogdanov // Journal of Property Management and Law. – 2021. – № 38 (2). – P. 102–115.
- Designing Geographic Information System Based Property Tax Assessment in India / A. Singh et al. // Smart Cities. – 2022. – № 5. – P. 364–381.
- Effective Management of Municipal Property: Challenges and Best Practices. – Moscow : Urban Institute, 2022. – 200 p.
- Electronic Systems in Real Estate Management: Implementation and Prospects. – Moscow : Expert Publishing, 2022. – 180 p.
- Huang, W. Innovative Approaches to Real Estate Management in Urban Areas / W. Huang, Y. Li // Journal of Real Estate Research. – 2021. – № 43 (3). – P. 475–492.
- Lifecycle Thinking Should be a Consideration in the Management of State Assets, 2023. – URL: <https://www.vtv.fi/en/other-articles/lifecycle-thinking-should-be-a-consideration-in-the-management-of-state-assets/>
- Long, J. G. Transforming Federal Property Management: A Case for Public-Private Partnerships / J. G. Long. – Washington : IBM Center for the Business of Government, 2007. – 45 p.
- Pang, Y. Geographical Information Systems in Property Management: A Review of Applications and Challenges / Y. Pang, Q. Shen, H. Li // International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation. – 2021. – № 102. – P. 102–110.
- Project Pathogens: Causes and Consequences of Rework in Construction / P. E. Love et al. // Construction Management and Economics. – 2011. – № 29 (7). – P. 721–737.
- Smith, J. R. Public-Private Partnerships in Real Estate Development: A Global Perspective / J. R. Smith. – N. Y. : Urban Institute Press, 2019. – P. 180.
- Toms, C. The Impact of IoT in Property Management, 2023 / C. Toms. – URL: <https://www.sensordots.org/property-management/>

REFERENCES

- Годовой отчет о состоянии и развитии объектов коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге за 2022 год* [Annual Report on the Status and Development of Commercial Real Estate in St. Petersburg for 2022]. Saint Petersburg, Kom. po str-vu Sankt-Peterburga, 2023. 95 p.
- Недвижимость в Российской Федерации: Государственная и муниципальная собственность: стат. сб.* [Real Estate in the Russian Federation: State and Municipal Property: Statistical Collection]. Moscow, Rosstat, 2022. 150 p.
- Отчет о результатах использования государственного и муниципального имущества в Российской Федерации*

- Federacii za 2022 god* [Report on the Results of the Use of State and Municipal Property in the Russian Federation for 2022]. Moscow, M-vo ekon. razvitiya RF, 2023. 95 p.
- Otchet o sostojanii i dinamike razvitija kommercheskoj nedvizhimosti v Moskve v 2022 godu* [Report on the Status and Dynamics of Development of Commercial Real Estate in Moscow in 2022]. Moscow, Departament gorodskogo imushchestva Moskv, 2022. 85 p.
- Otchet o sostojanii i tendencijah razvitija kommercheskoj nedvizhimosti v Juzhnom federalnom okruge za 2022 god* [Report on the Status and Development Trends of Commercial Real Estate in the Southern Federal District for 2022]. Moscow, Analit. tsentr pri Pravitelstve RF, 2023. 78 p.
- Razvitie kommercheskoj nedvizhimosti v Uralskom federalnom okruge: Itogi 2022 goda i perspektivy na 2023 god* [Development of Commercial Real Estate in the Ural Federal District: Results of 2022 and Prospects for 2023]. Yekaterinburg, M-vo promyshlennosti i trgovli RF, 2023. 125 p.
- Rossijskij statisticheskij ezhegodnik 2023* [Russian Statistical Yearbook 2023]. Moscow, Feder. sluzhba gos. statistiki, 2023. 704 p.
- Sergeeva L.N. *Upravlenie gosudarstvennoj i municipalnoj sobstvennostju: teoreticheskie i prakticheskie aspekty* [Management of State and Municipal Property: Theoretical and Practical Aspects]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2019. 230 p.
- Sergunin V.V. *Pravovye reformy v upravlenii nedvizhimostju* [Legal Reforms in Real Estate Management]. Moscow, In-t zakonodatelstva i sravnitel'nogo pravovedeniya pri Pravitelstve RF, 2020. 145 p.
- Sostojanie i perspektivy razvitija kommercheskoj nedvizhimosti v Sibirskom federalnom okruge: analit. dokl.* [State and Prospects for the Development of Commercial Real Estate in the Siberian Federal District: Analytical Report]. Moscow, Analit. tsentr pri Pravitelstve RF, 2022. 120 p.
- Federalnyj zakon ot 13.07.2015 № 224-FZ «O gosudarstvenno-chastnom partnerstve, municipalno-chastnom partnerstve v Rossijskoj Federacii i vnesenii izmenenij v otdelnye zakonodatelnye akty Rossijskoj Federacii»* [Federal Law of July 13, 2015 No. 224-FZ "On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation"]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/
- Bogdanov A.V. Legal Frameworks for Real Estate Management in Russia: Challenges and Developments. *Journal of Property Management and Law*, 2021, no. 38 (2), pp. 102-115.
- Singh A., Singh S.K., Meraj G. et al. Designing Geographic Information System Based Property Tax Assessment in India. *Smart Cities*, 2022, no. 5, pp. 364-381.
- Effective Management of Municipal Property: Challenges and Best Practices*. Moscow, Urban Institute, 2022. 200 p.
- Electronic Systems in Real Estate Management: Implementation and Prospects*. Moscow, Expert Publishing, 2022. 180 p.
- Huang W., Li Y. Innovative Approaches to Real Estate Management in Urban Areas. *Journal of Real Estate Research*, 2021, no. 43 (3), pp. 475-492.
- Lifecycle Thinking Should Be a Consideration in the Management of State Assets*, 2023. URL: <https://www.vtv.fi/en/other-articles/lifecycle-thinking-should-be-a-consideration-in-the-management-of-state-assets/>
- Long J.G. *Transforming Federal Property Management: A Case for Public-Private Partnerships*. Washington, IBM Center for the Business of Government, 2007. 45 p.
- Pang Y., Shen Q., Li H. Geographical Information Systems in Property Management: A Review of Applications and Challenges. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 2021, no. 102, pp. 102-110.
- Love P.E., Edwards D.J., Irani Z., Goh Y.M. Project Pathogens: Causes and Consequences of Rework in Construction. *Construction Management and Economics*, 2011, no. 29 (7), pp. 721-737.
- Smith J.R. *Public-Private Partnerships in Real Estate Development: A Global Perspective*. New York, Urban Institute Press, 2019, p. 180.
- Toms C. *The Impact of IoT in Property Management*, 2023. URL: <https://www.sensordots.org/property-management/>

Information About the Author

Anna I. Dudnik, Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Institute of Regional Economics and Interbudgetary Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Tverskaya St, 22B, Bld. 3, 125009 Moscow, Russian Federation, aidudnik@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0217-2693>

Информация об авторе

Анна Игоревна Дудник, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений, Финансовый университет при Правительстве РФ, ул. Тверская 22Б, стр. 3, 125009 г. Москва, Российская Федерация, aidudnik@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0217-2693>