

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)

Институт наук о Земле

Кафедра землеустройства и кадастра

Образовательная программа: «Управление объектами недвижимости и  
развитие территорий»

**Научно-исследовательская работа.**

**Тема: Роль управления недвижимостью в устойчивом развитии  
крупного города.**

Выполнил(а):

студентка II курса магистратуры

группа 20.М16-НЗ

Чернецкая Анастасия Михайловна

Научный руководитель:

Максимов Сергей Николаевич

Санкт-Петербург

2022

## АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы «Роль управления недвижимостью в устойчивом развитии крупного города».

Целью работы является определение роли управления недвижимостью в устойчивом развитии крупного города. В качестве объекта работы выступает система управления недвижимостью Санкт-Петербурга. Предмет исследования - взаимоотношения власти, общества и бизнеса в управлении недвижимостью в целях устойчивого развития Санкт-Петербурга.

В работе рассмотрен процесс управления недвижимостью, являющийся важнейшей составляющей городского управления, его взаимосвязь с экономикой, социальной сферой и экологией крупного города. На основании анализа существующей системы управления недвижимостью Санкт-Петербурга выявлены проблемы, препятствующие устойчивому развитию города и предложены пути их решения, которые позволят добиться целей выживания и развития в долгосрочной перспективе и установить оптимальный баланс между удовлетворением потребностей социума сегодня, будущих поколений и возможностями биосферы.

Выпускная квалификационная работа выполнена на 66 страницах, состоит из введения, трех глав и восьми параграфов основной части, заключения, списка литературы, включающего 62 источника. Работа содержит 7 иллюстраций, 3 таблицы и 3 приложения.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития города, составляющие устойчивого развития, управление недвижимостью, субъект и объект управления недвижимостью, система управления недвижимостью крупного города.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ КРУПНОГО ГОРОДА.....	7
1.1 Содержание концепции устойчивого развития .....	7
1.2 Управление недвижимостью крупного города и его составляющие.....	13
1.3 Нормативно-методическое регулирование управления недвижимостью в устойчивом развитии крупного города.....	17
Глава 2 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА .....	25
2.1 Организация управления недвижимостью в Санкт-Петербурге.....	25
2.2 Характеристика деятельности Комитета имущественных отношений Санкт- Петербурга .....	31
Глава 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА .....	43
3.1 Проблемы и недостатки в управлении недвижимостью Санкт-Петербурга.....	43
3.2 Направления совершенствования управления недвижимостью Санкт-Петербурга...	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	55
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	63

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Проблемы устойчивого развития крупных городов - центров притяжения для людей и бизнеса, приобретают в настоящее время всё большее значение. Основной постулат концепции устойчивого развития города - соблюдение баланса интересов между социальными, экономическими и экологическим факторами развития с целью повышения качества жизни населения. Управление недвижимостью как важнейшая составляющая городского управления оказывает непосредственное влияние на экономику, социальную сферу и экологию крупного города. Поэтому для достижения целей устойчивого развития недостаточно фокусировать усилия на социально-экономических показателях в управлении недвижимостью, предполагающих в первую очередь рост доходов бюджета от использования имущества, находящегося в собственности крупного города, расширение налогооблагаемой базы, рост объема инвестиций, предоставление различного рода льгот и т. д.

Управление недвижимостью Санкт-Петербурга, крупного города федерального значения, находится в зоне ответственности имущественного блока правительства Санкт-Петербурга, который представлен совокупностью Комитетов – исполнительных органов государственной власти города, реализующих те или иные полномочия в сфере управления недвижимостью. Основные функции управления недвижимостью реализует Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга, который в пределах своих компетенций осуществляет управление и распоряжение имуществом, находящимся в собственности города. Несмотря на то, что создана система органов государственной власти и учреждений, решающих задачи в сфере управления недвижимостью, тем не менее в Санкт-Петербурге имеется ряд проблем, препятствующих достижению целей устойчивого развития города.

Поэтому вопросы эффективного использования недвижимости, регулирования земельно-имущественных отношений требуют поиска новых, а также пересмотра и совершенствования существующих методов управления недвижимостью, совершенствования законодательной базы и нормативно-правового регулирования, соответствующего актуальным потребностям развития общества и городов.

**Цель исследования** - определение роли управления недвижимостью в устойчивом развитии крупного города.

**Объектом исследования** выступает система управления недвижимостью Санкт-Петербурга.

**Предмет исследования** - взаимоотношения власти, общества и бизнеса в управлении недвижимостью в целях устойчивого развития Санкт-Петербурга.

### **Задачи исследования:**

- рассмотреть содержание и факторы устойчивого развития крупного города
- изучить теоретические и нормативно-правовые основы управления недвижимостью;
- проанализировать систему управления недвижимостью в Санкт-Петербурге на предмет её соответствия принципам устойчивого развития города;
- выявить проблемы в сфере управления недвижимостью Санкт-Петербурга;
- разработать предложения по совершенствованию управления недвижимостью Санкт-Петербурга в целях устойчивого развития.

**Теоретической базой** работы послужили основные положения теории устойчивого развития, управления развитием городов и территорий, управления недвижимостью, труды российских и зарубежных ученых в области государственного управления, таких как: Асаул А.Н., Боголюбов С.А., Бусов В.И., Гровер Р., Дойников И.В., Иванов В.В., Камынина Н.Р., Коланьков С.В. Кошкин В.И., Максимов С.Н., Никоноров С.М., Папенков К.В., Поляков А.А., Савельев Е.А., Ситкина К.С. и др.

**Методическую основу** работы составили такие методы научного исследования, как нормативно-правовой, структурно-функциональный и статистический анализ, элементы системного подхода и сравнительного анализа.

**Информационной основой** работы стали официальные данные и статистическая информация, материалы, которые были опубликованы в научных изданиях, содержащиеся в электронных интернет-ресурсах и периодических изданиях.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлена цель, обозначены задачи, решение которых обеспечит достижение цели, сформулирован объект и предмет исследования, описаны методы исследования.

В первой главе описаны истоки зарождения и формирования управленческой концепции устойчивого развития, её принципы и цели, рассмотрена сфера управления недвижимостью в системе управления крупного города, описаны составляющие устойчивого развития, а также рассмотрены нормативно-правовые основы регулирования сферы управления недвижимостью крупного города федерального значения Санкт-Петербурга.

Во второй главе приведена характеристика и выделены особенности сферы управления недвижимостью в системе государственного управления Санкт-Петербурга, рассмотрена структура имущественного блока Санкт-Петербурга, проанализирована

деятельность исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и подведомственных им учреждений по вопросам управления недвижимым имуществом города.

В третьей главе идентифицированы недостатки в сфере управления недвижимостью Санкт-Петербурга и предложены направления совершенствования, предполагающие достижение целей устойчивого развития крупного города.

В заключении систематизированы полученные знания и сделаны выводы.

# **Глава 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ КРУПНОГО ГОРОДА**

## **1.1 Содержание концепции устойчивого развития**

В последние десятилетия во всем мире широко обсуждаются наиболее оптимальные формы и методы управления, обеспечения поддержания жизнеспособности таких сложно устроенных структур, как города, в особенности крупные. Среди всего многообразия управленческих концепций наибольшую популярность получила концепция устойчивого развития, имеющая ряд особенностей и преимуществ на современном этапе.

Прежде всего необходимо остановиться на возникновении и эволюции термина «устойчивое развитие», который сегодня приобрел огромную популярность и распространение в социально-экономических и общественно-политических сферах.

Основным преимуществом концепции устойчивого развития в её классическом варианте, заметно отличающих её от всего многообразия выработанных наукой и практикой управленческих концепций является её нацеленность на такое выстраивание и осуществление деятельности нынешних поколений, которое как минимум не принесет ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Фактически речь идет об ответственности поколений людей, живущих сегодня перед теми людьми, которые придут на смену нынешнему поколению.

Изначально термин «устойчивое развитие» подразумевал в первую очередь развитие социально-экономическое с опорой на экономический рост. В то же время игнорировались, либо отодвигались на задний план иные показатели, влияющие на уровень и качество жизни<sup>1</sup>. Однако по мере учащения экологических катастроф и возрастания важности и значимости защиты прав человека эта тенденция стала меняться.

В мировом сообществе пришло понимание того, что количественное увеличение показателей экономического роста, например, объем производимых товаров, увеличение денежных доходов на душу населения далеко не является исчерпывающим в современном мире, более того, ориентация лишь на эти показатели может представлять существенную опасность для человечества в целом. Стало происходить постепенное разграничение понятий «рост» и «развитие». И если «рост» ориентировался на количественные материальные показатели, то второе понятие «развитие» помимо них предполагало включение экологических факторов и категорий, касающихся прав человека.

---

<sup>1</sup> Шакиров, А.Д. О концепции устойчивого развития и ее принципах. [Электронный ресурс] / А.Д. Шакиров // Ученый записки Казанского университета. Том 153. К.1 2011. Режим доступа: [https://kpfu.ru/portal/docs/F\\_1745964663/153\\_1\\_gum\\_24.pdf](https://kpfu.ru/portal/docs/F_1745964663/153_1_gum_24.pdf) Дата обращения: 05.02.2022.

Истоки формирования и зарождения концепции устойчивого развития уходят во вторую половину 20-го столетия, в тот период развития, когда в связи с бурным ростом технологий и с осознанием ограниченности природных ресурсов для человечества стали очевидной проблемой вопросы загрязнения окружающей среды. Ряд научных работ по данной проблематике и озабоченность мирового научного сообщества повлекли за собой создание международных институтов, занятых изучением глобальных экологических проблем.

В Стокгольме в 1972 году была проведена Конференция Организации объединенных наций по проблемам окружающей среды, результатом работы которой стала программа ЮНЕП. Программа ЮНЕП широко использовала термин «развитие без разрушений». Главным тезисом программы стало обеспечение руководства и поощрение партнерских отношений между странами в сфере бережного отношения к окружающей среде путем создания возможностей для улучшения качества жизни государств и народов без ущерба для будущих поколений<sup>2</sup>.

Начиная с семидесятых годов двадцатого столетия в документах ООН получило распространение понятие «экоразвитие», которое подразумевало адекватное и рациональное использование природных ресурсов, т.е. развитие на региональном и местном уровнях в соответствии с экологическим потенциалом<sup>3</sup>.

Благодаря этому международное сообщество на государственном уровне было включено в повестку экологических проблем и с того времени правительствами разных стран были приняты национальные документы, признающие право человека на здоровую окружающую среду. Таким образом, вопросы защиты окружающей среды включились в число приоритетных на национальных и региональных уровнях.

Однако несмотря на усилия, которые предпринимались на уровне государств, а также на национальном уровне, состояние окружающей среды продолжило ухудшаться и, в ответ на это, в 1984 году была создана международная комиссия по окружающей среде и развитию Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций. Перед данной комиссией были поставлены задачи по обеспечению долгосрочного развития и поиску новых средств и способов, с помощью которых мировое сообщество получило бы инструменты по эффективному решению проблем окружающей среды и прочих проблем устойчивого развития. Результатом работы Международной комиссии явился

---

<sup>2</sup> Программа по окружающей среде. Официальный сайт ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/ga/unep/>  
Дата обращения: 07.02.2021.

<sup>3</sup> Декларация конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды (Стокгольмская декларация). Официальный сайт ООН. Режим доступа: [https://www.un.org/resources/gov/prev\\_docs/77\\_05\\_GCP\\_Report\\_K7703225/](https://www.un.org/resources/gov/prev_docs/77_05_GCP_Report_K7703225/) (Дата обращения: 03.02.2021).

опубликованный в 1987 году (переведенный на русский язык в 1989 году) труд «Our Common Future» («Наше будущее»)<sup>4</sup>.

В 1992 году в Бразильском Рио-де-Жанейро через двадцать лет после Стокгольмской конференции состоялась Конференция ООН по окружающей среде и развитию, в которой из 178 государств-участников 114 делегаций возглавили главы этих государств и правительств<sup>5</sup>.

Работа Конференции строилась вокруг трех важнейших международных документов<sup>6</sup>, представленных схематично на рисунке 1.

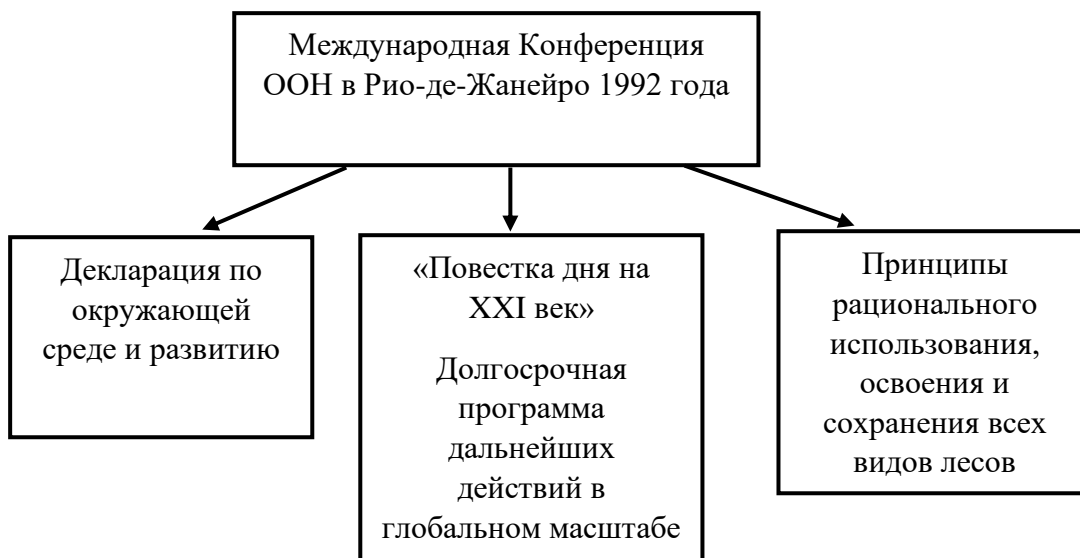


Рисунок 1 – Результаты Международной Конференции ООН 1992 года

Принципы экономического развития на этой исторической Конференции были переосмыслены, предприняты попытки найти новые решения, позволяющие сократить загрязнение планеты и истощение ее природных ресурсов.

«Повестка дня на XXI век» стала новым планом действий по достижению экологически устойчивого развития. Одним из провозглашенных принципов декларации явилось провозглашение того, что «забота о людях занимает центральное место в усилиях по обеспечению устойчивого развития. Они имеют право на здоровую и продуктивную жизнь в гармонии с природой»<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Официальный сайт ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/ga/unep/> (Дата обращения: 07.03.2021).

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Бринчук, М.М. Экологическое право: Учебник. Подготовлен для системы КонсультантПлюс. 2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/edu/student/download\\_books/book/brinchuk\\_mm\\_ekologicheskoe\\_pravo](http://www.consultant.ru/edu/student/download_books/book/brinchuk_mm_ekologicheskoe_pravo). (Дата обращения 24.03.2022)

<sup>7</sup> Официальный сайт Организации Объединенных Наций. Конференции Окружающая среда и устойчивое развитие. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/conferences/environment> (дата обращения: 24.03.2022).

Ещё через пять лет после этого события в Нью-Йорке была созвана специальная сессия Генассамблеи ООН по проблемам экологии и устойчивого развития, вошедшая в историю как «Встреча на высшем уровне по проблемам Земли» или «Рио+5».

Через десять лет летом 2002 года в Йоханнесбурге (ЮАР) прошел Всемирный саммит по устойчивому развитию. В последующие годы в разных городах и странах проводились встречи глав-государств и правительств стран-членов Организации Объединенных Наций, на которых обсуждались, корректировались и согласовывались цели устойчивого развития, пока, наконец, не были окончательно сформулированы и приняты.

Более чем в 170-ти странах мира работает Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в направлении сокращения неравенства, социальной изоляции и ликвидации нищеты. Представительство ПРООН было открыто в Москве ещё в 1997 году.

Организацией Объединенных Наций в 2015 году сформулированы цели в области устойчивого развития – так называемые семнадцать целей для преобразования мира, которые исходят от всех стран мира (богатых, бедных, среднеразвитых). Данные цели представлены на официальном сайте ООН и являются своего рода общим для всех стран призывом к действию (Приложение 1, рисунок 1). Действие это нацелено на улучшение благосостояния всех живущих на планете Земля и защиту планеты. Принимая эти цели все государства признают, что параллельно с наращиванием темпов экономического роста должны предприниматься меры по борьбе с бедностью. Эти меры касаются неотложного решения проблем в таких сферах, как образование, здравоохранение, социальная защита и трудоустройство, защита окружающей среды и борьба с изменениями климата на планете. Указанные цели были приняты на период с 2016-го по 2030-ый годы и учреждены мировыми лидерами в сентябре 2015 года на саммите Организации Объединенных Наций<sup>8</sup>.

На национальном уровне в России ежегодно проводятся мероприятия и форумы, посвященные проблемам устойчивого развития в центре повестки которых обозначены актуальные эколого-климатические вопросы.

В последующие годы концепция устойчивого развития значительно эволюционировала, благодаря чему сегодня в том числе и в Российской Федерации разработана национальная стратегия устойчивого развития на основе экономических, социальных и природоохранных планов, обеспечивающая их согласованность. При этом, одной из целей национальной стратегии стало обеспечение социально-надежного

---

<sup>8</sup> Официальный сайт Организации Объединенных Наций. Конференции Окружающая среда и устойчивое развитие. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/conferences/environment> (дата обращения: 24.03.2022).

экономического развития, при котором осуществляются мероприятия по охране окружающей природной среды в интересах будущих поколений.

Можно выделить следующие основные принципы, лежащие в основе концепции устойчивого развития<sup>9</sup>:

1. Принцип инкорпорации экономической, социальной и экологической составляющей развития общества в единую систему, предполагающий триединство взаимосвязанных элементов.

2. Принцип суверенитета над природными ресурсами (смысл его в том, что страны имеют право разрабатывать свои ресурсы, в то же время данный принцип накладывает ряд обязательств: бережное использование природных ресурсов, уменьшение негативного эффекта от чрезмерного использования лесов, земли, воды и др.)

3. Принцип межпоколенческого равенства (предполагающий в равной степени учет потребностей развития и охраны окружающей среды настоящего и будущего поколений) и внутрипоколенческого равенства (предполагающего равные возможности для развития внутри поколения).

4. Принцип ответственности, заключающийся не только в ответственности развитых стран за состояние окружающей среды, но и в обязанности оказывать бедным развивающимся странам необходимую помощь для устойчивого развития (финансовую, технологическую и прочую).

5. Принцип предосторожности, подразумевающий превентивные меры для защиты здоровья людей и охраны окружающей среды, например, экологическая оценка инвестиционных проектов.

6. Принцип общественного участия и свободного доступа к информации, предполагающий активное участие общественности в принятии решений по вопросам защиты окружающей среды.

7. Принцип эффективного управления, которое гарантирует, что политические, экономические и социальные приоритеты основываются на широком консенсусе в обществе. Данный принцип объединяет такие правовые нормы, как верховенство закона, соблюдение прав человека, борьба с коррупцией и обязательство стран сотрудничать<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Шакиров, А.Д. О концепции устойчивого развития и ее принципах. [Электронный ресурс] / А.Д. Шакиров // Ученый записки Казанского университета. Том 153. К.1 2011. Режим доступа: [https://kpfu.ru/portal/docs/F\\_1745964663/153\\_1\\_gum\\_24.pdf](https://kpfu.ru/portal/docs/F_1745964663/153_1_gum_24.pdf) Дата обращения: 07.02.2022

<sup>10</sup> Шакиров, А.Д. О концепции устойчивого развития и ее принципах. [Электронный ресурс] / А.Д. Шакиров // Ученый записки Казанского университета. Том 153. К.1 2011. Режим доступа: [https://kpfu.ru/portal/docs/F\\_1745964663/153\\_1\\_gum\\_24.pdf](https://kpfu.ru/portal/docs/F_1745964663/153_1_gum_24.pdf) Дата обращения: 07.02.2022.

Принципы концепции устойчивого развития на международном уровне находятся в процессе постоянного обогащения и уточнения.

Само появление в международной повестке концепции устойчивого развития явилось результатом эволюции понятия «развитие», предполагающее повышение уровня и качества жизни людей, особенно в отсталых странах. Концепция стала ответом на распространение оружия массового уничтожения, несоблюдение прав человека в авторитарных развивающихся странах и на появление глобальных экологических проблем.

Инструментарий концепции устойчивого развития, зародившейся во второй половине прошлого столетия на международном уровне впоследствии был перенесен на локальный уровень, благодаря чему основные принципы и подходы, лежащие в основе концепции устойчивого развития, стали успешно применяться в управлении регионами и городами.

В современных условиях эффективное управление городом, регионом, территорией не может не включать в себя элементы управленческой концепции устойчивого развития. Поэтому на уровне крупного города эффективное, адекватное современной парадигме и базирующееся на концепции устойчивого развития управление должно включать следующие три составляющие (компоненты):

- Экономический рост;
- Социальное развитие;
- Экология (защита окружающей среды).

Данные составляющие представлены схематично на рисунке 2.

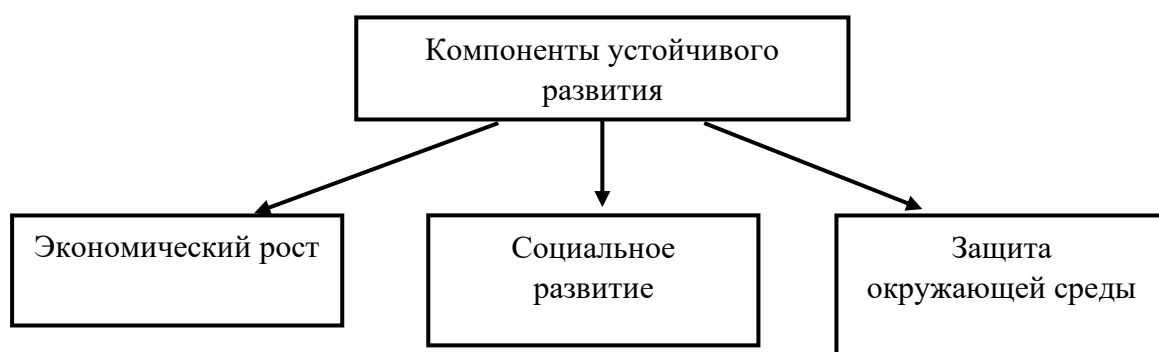


Рисунок 2 – Компоненты устойчивого развития современного крупного города.

Экономические, экологические и социальные факторы в рамках концепции устойчивого развития крупного города теснейшим образом взаимосвязаны, взаимообусловлены и оказывают друг на друга влияние.

Таким образом, в современных реалиях концепция устойчивого развития крупного города является наиболее рациональной, более того, безальтернативной управленческой парадигмой, поскольку добиться целей выживания и развития в долгосрочной перспективе можно только путем установления оптимального баланса (равновесия) между удовлетворением потребностей социума в лице нынешнего и будущих поколений и возможностями биосферы (среды обитания) путем воспроизводства возобновляемых ресурсов и бережного экономного использования невозобновляемых.

## **1.2 Управление недвижимостью крупного города и его составляющие**

Современный крупный город сегодня является центром притяжения для самых широких групп населения страны. Благодаря этому процессу российские города-миллионеры, в особенности Москва и Санкт-Петербург в последние десятилетия превратились в крупнейшие агломерации, представляющие собой единое социокультурное пространство со множеством транспортных, рекреационных, производственных, культурных и прочих объектов.

Крупные городские агломерации с высокой концентрацией населения представляют собой сложные системы со множеством взаимоувязанных элементов, для которых характерны свои особенности формирования, функционирования, развития и которые имеют многообразные внешние связи. Такие сложно организованные системы требуют эффективной системы управления, которая направлена на удовлетворение общественных интересов, запросов и нужд самых разных групп населения.

Качество управления такой сложной системой как крупный город складывается из эффективности управления отдельными составляющими, а также построения оптимальных взаимосвязей между ними.

Одной из таких составляющих городского управления является сфера управления недвижимостью города.

Управление недвижимостью крупного города подчиняется общим законам управленческой деятельности. Из классического определения управления следует что, в самом общем виде это есть целенаправленное и систематическое воздействие субъекта управления на объект с целью достижения интересов сторон, а также для поддержания объекта управления в состоянии эффективного функционирования в соответствии с теми критериями, которые заданы субъектом управления.

В этой связи представляется важным уточнить некоторые теоретические категории в сфере управления недвижимостью крупного города, выявить цели данного вида управленческой деятельности, определить объект и субъект управления.

Объектом управленческой деятельности является всё то, на что направлено управляющее воздействие. Очевидно, что объектом управления в сфере управления недвижимостью крупного города является недвижимое имущество, недвижимость. Согласно законодательству РФ к недвижимости «относятся земельные участки, участки недр и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе здания, сооружения, объекты незавершенного строительства»<sup>11</sup>. Отсюда следует, что объектом управления недвижимостью в системе городского управления является недвижимость, представляющая собой совокупность имущественных комплексов, а также объектов недвижимости, в том числе, зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства, земельных участков и недр, находящихся в собственности или пользовании города.

Субъектом управленческой деятельности в теории управления является организация, лицо или группа лиц, принимающих решения и осуществляющих управляющее воздействие в отношении объекта управления. В масштабах крупного города значения, каким является Санкт-Петербург субъектом управления недвижимости выступают органы государственной власти.

Недвижимость в системе городского управления представляет собой важнейший ресурс. Недвижимое имущество крупного города по сути есть основная материально-вещественная база, обеспечивающая функционирование экономики города. В этой связи одной из основных задач органов государственной власти является его эффективное использование.

Основные задачи органов государственного управления в сфере управления недвижимостью вытекают из стратегических целей развития РФ, обозначенных в указе президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года»<sup>12</sup> от 7 мая 2018 г. № 204. В данном нормативном акте содержатся цели, задачи и приоритеты научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации. Одним из условий для достижения заявленных целей развития является

---

<sup>11</sup> Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (принят 30.11.1994, ред. от 26.10.2021) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

<sup>12</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/)

экономический рост, который помимо прочего обеспечивается повышением эффективности управления недвижимостью крупного города.

С точки зрения государственного управления сфера управления недвижимостью крупного города представляет собой систему управления недвижимостью как совокупность способов и средств целенаправленного воздействия на объекты процесса управления для достижения поставленных целей. Иными словами, можно сказать, что управление недвижимостью крупного города – это система организационно-экономических отношений, складывающихся между участниками (сторонами) по поводу использования и воспроизводства объектов недвижимости в территориальных границах города с целью обеспечить реализацию социально-экономических интересов граждан.

Поскольку сфера управления недвижимостью крупного города подчиняется общим закономерностям управленческой деятельности и базируется на них, её можно представить схематично (рисунок 3)

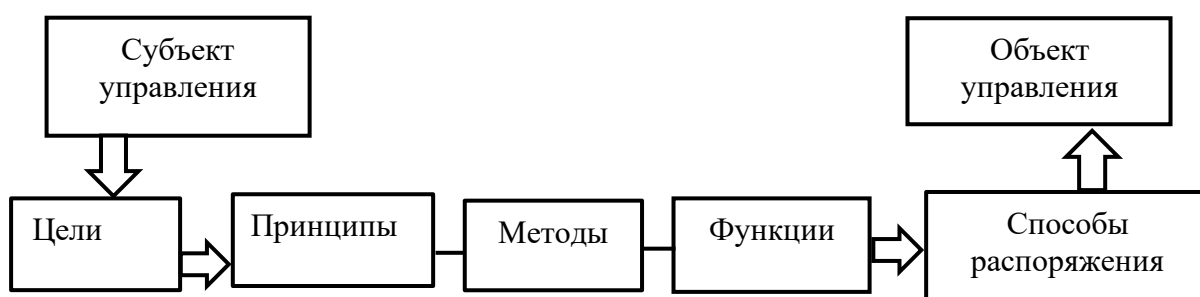


Рисунок 3 – Система управления недвижимостью города<sup>13</sup>

Система управления недвижимостью крупного города в лице субъекта управления в соответствии с поставленными целями, руководствуясь определенными принципами осуществляет посредством различных методов управляющее воздействие на объекты управления.

Результат такого управляющего воздействия выражается в различного рода, эффектах, которые группируются по трем основным составляющим. Поскольку все объекты недвижимости обладают совокупностью параметров, их определяющих (материальные, технико-экономические, юридические, экономические) выделяют следующие составляющие, из которых складывается результат управляющего воздействия,

<sup>13</sup> Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов [и др.]; под редакцией С. Н. Максимова. 2-е изд., испр. и доп. М. 2019. с.186

учитывая особенности объекта управления, коим является недвижимое имущество крупного города.

1. Экономическая составляющая. В процессе пользования, владения и распоряжения недвижимым имуществом города возникают доходы, а также расходы из которых складывается экономический эффект управленческой деятельности в отношении недвижимости города<sup>14</sup>.

2. Технико-экономическая составляющая выражается в технической и эксплуатационной безопасности объектов недвижимости, сохранности объектов недвижимости и поддержании их эксплуатационных характеристик. Результат управления в данном случае заключается в поддержании объектов управления в работоспособном состоянии в соответствии с их функциональными назначениями.

3. Юридическая (правовая) составляющая выражается в наиболее рациональном использовании, распределении и комбинировании прав на объекты недвижимого имущества города.

Наиболее проработанной в настоящее время, доступной для измерения, анализа и, соответственно, возможности оказания управленческого воздействия является экономическая составляющая. Доходы от использования недвижимого имущества являются существенной частью доходов бюджетов городов и «важным фактором формирования доходной части городских бюджетов»<sup>15</sup>. При этом органы государственной власти и управления как субъекты управления недвижимым имуществом города располагают весьма широкими полномочиями и инструментарием для того, чтобы оказывать регулирующее воздействие на эти доходы.

Данные составляющие тесно переплетены друг с другом и их выделение в отдельные направления иллюстрирует тот факт, что в процессе управления недвижимостью города субъект управления может воздействовать на:

- на техническое состояние объектов недвижимости посредством организации эксплуатации, технического обслуживания и содержания объекта;
- на правовые характеристики посредством действий, касающихся оформления прав на недвижимость, изменения правового статуса объектов, распределения

---

<sup>14</sup> Бикташев А.А. Повышение доходности управления недвижимым имуществом города (на примере Санкт-Петербурга) // Государственная служба. 2018. №3 (113). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-dohodnosti-upravleniya-nedvizhimym-imuschestvom-goroda-na-primere-sankt-peterburga> (дата обращения: 16.01.2022)

<sup>15</sup> Максимов, С. Н. Эффективность управления земельно-имущественным комплексом Санкт-Петербурга. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. / С.Н. Максимов // Санкт-Петербург, 2021 (стр. 218-223). Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета.(дата обращения: 26.03.2022).

правомочий между собственником и управляющим, между управляющим и арендатором и т.д.;

- экономические параметры (доходы и расходы от недвижимости, оптимизацию налогообложения и пр.) - через маркетинг, определение уровня ставок арендной платы, подбор арендаторов, выбор вариантов использования объектов с целью максимизации доходности, вариантов управления и обслуживания объектов с целью снижения издержек и т.д.<sup>16</sup>

Однако нельзя ограничиваться только данными параметрами, оценивая результативность управленческой деятельности в сфере недвижимости на уровне городского управления.

### **1.3 Нормативно-методическое регулирование управления недвижимостью в устойчивом развитии крупного города**

Всё многообразие правовых актов и нормативных документов, регулирующих деятельность в сфере управления недвижимостью можно разделить на следующие уровни:

- законодательные и правовые акты РФ; указы, постановления и распоряжения Президента и Правительства РФ; нормативно-правовые акты федеральных органов исполнительной власти РФ;

- государственные и отраслевые стандарты и технические регламенты, приказы и письма министерств и ведомств;

- локальные нормативно-правовые акты организаций.

К первому уровню нормативно-правовой базы относятся:

- Конституция РФ

- Гражданский кодекс

- Градостроительный кодекс

- Земельный кодекс

- Лесной кодекс

- Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости»

- Федеральный закон «О кадастровой деятельности» от 24.07.2007 № 221-ФЗ.

---

<sup>16</sup> Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов [и др.]; под редакцией С. Н. Максимова. 2-е изд., испр. и доп. М. 2019. с.186

Прежде всего необходимо отметить, что деятельность в сфере управления недвижимостью в Российской Федерации и в Санкт-Петербурге, в частности, определяет основной закон страны - Конституция РФ. Применительно к сфере управления недвижимостью основной закон страны в статье 8 гарантирует «единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности»<sup>17</sup>; признает и защищает равным образом частную, государственную, муниципальную и иные формы собственности. Статья 9 Конституции РФ определяет статус земли как основы жизни и деятельности народов, проживающих на соответствующей территории, которая может находиться в частной, государственной, муниципальной и иных формах собственности<sup>18</sup>.

В Гражданском кодексе РФ закреплено само понятие недвижимости<sup>19</sup>. Статья 130 ГК РФ приводит перечень объектов недвижимости, согласно которому к недвижимому имуществу (недвижимости) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, и все, что связано с землей, а именно объекты, перемещение которых без ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения. Статья 131 ГК РФ закрепляет требование о государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним. Статья 132 дает понятие предприятия, которое по своему правовому статусу рассматривается как объект недвижимости – имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

Кроме того, ГК РФ регулирует отношения, которые связаны с владением, пользованием и распоряжением жилыми и нежилыми помещениями.

Вторая часть ГК РФ регламентирует правила совершения сделок с отдельными видами недвижимости. Особенности продажи недвижимости установлены статьями 549 - 558 ГК РФ; продажи предприятия статьями 559 - 566 ГК РФ; аренды зданий и сооружений статьями 650 - 655 ГК РФ; аренды предприятий статьями 656 - 664 ГК РФ; наем жилого помещения статьями 671 - 688 ГК РФ.

Основополагающие принципы и состав земельного законодательства сконцентрированы в Земельном кодексе Российской Федерации<sup>20</sup>. В данном

---

<sup>17</sup> Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. От 08.07.2021) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/2a54eb7c0c87a49c41aa10efb253f6bdea2bfcf4/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/2a54eb7c0c87a49c41aa10efb253f6bdea2bfcf4/)

<sup>20</sup> Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 16.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_33773/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/) (дата обращения 15.03.2022)

законодательном акте описываются отношения, связанные с землей, дается характеристика объектов и субъектов земельных отношений, устанавливаются и ранжируются полномочия субъектов права на разных уровнях государственного управления. Земельным кодексом введено категорирование земель по целевому назначению, определен порядок отнесения земель к той или иной категории, а также описана система мер по охране земли.

Земельным кодексом установлены правила и порядок передачи земель физическим и юридическим лицам в собственность и в аренду. Обозначены условия предоставления участков под строительство, для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства, садоводства и огородничества, для дачного строительства и иных, не запрещенных законом целей.

Лесным кодексом РФ установлены нормативно-правовые основы рационального использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов, повышения их экологического и ресурсного потенциала<sup>21</sup>. В данном законодательном акте определяются такие моменты, как:

- недопущение купли-продажи, залога и совершения иных сделок, влекущих или могущих повлечь за собой отчуждение участков лесного фонда, а также участков лесов, не входящих в лесной фонд;

- сделки с правами пользования участками лесного фонда и правами пользования участками лесов, не входящих в лесной фонд, осуществляются в порядке, установленном Лесным кодексом, в вопросах, которые не урегулированы им – Гражданским кодексом.

Отношения в сфере градостроительного планирования, застройки, создания системы расселения, а также благоустройства регулируются Градостроительным кодексом РФ. Данный законодательный акт регулирует с целью обеспечения благоприятных условий проживания граждан вопросы развития инженерной, транспортной и социальной инфраструктур, рационального природопользования, сохранения объектов историко-культурного наследия и охраны окружающей природной среды.

Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости»<sup>22</sup> регулирует отношения, которые возникают в связи с осуществлением на территории РФ государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, и которые в соответствии с существующим в стране законодательством подлежат государственной регистрации, государственного кадастрового учета недвижимого

---

<sup>21</sup> Лесной кодекс Российской Федерации от 04.12.2006 № 200-ФЗ (ред. от 30.12.2021) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64299/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/) (дата обращения 03.02.2022)

<sup>22</sup> Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182661/b6cb723e03231cd3029bbe4a271c3554c68ab85f/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661/b6cb723e03231cd3029bbe4a271c3554c68ab85f/)

имущества, подлежащего такому учету, а также ведением ЕГРН (единого государственного реестра недвижимости) и предоставлением сведений, содержащихся в ЕГРН.

Федеральный закон «О кадастровой деятельности» от 24.07.2007 № 221-ФЗ регулирует отношения, которые возникают в связи с осуществлением кадастровой деятельности, деятельности саморегулируемых организаций кадастровых инженеров, национального объединения саморегулируемых организаций кадастровых инженеров.

На основе федерального законодательства субъекты федерации и, в частности, Санкт-Петербург как город федерального значения, принимает свои законы, с помощью которых можно решить те или иные региональные проблемы в сфере недвижимости.

По аналогии с федеральным законодательством в Санкт-Петербурге разработана и принята законом Санкт-Петербурга от 26.11.2020 № 507-112<sup>23</sup> Стратегия социально-экономического развития до 2035 года. Система целеполагания Стратегии представлена на рисунке в Приложении 2.

Генеральная цель политики Санкт-Петербурга в данном стратегическом документе согласована с приоритетами и целями Российской Федерации и заключается в «обеспечении устойчивого экономического роста... ..и повышении глобальной конкурентоспособности Санкт-Петербурга».

Ключевым элементом Стратегии является понятие «качество жизни», которое как следует из документа, «имеет интегральный характер и определяется уровнем развития экономики, состоянием городской среды, включая экологическую составляющую, качеством и доступностью услуг организаций здравоохранения, образования, культуры и социального обслуживания населения»<sup>24</sup>. Одним из направлений реализации стратегии является повышение эффективности государственного управления, частью которого является управление недвижимостью Санкт-Петербурга.

Основополагающим нормативным документом Санкт-Петербурга в сфере управления недвижимостью является Концепция управления недвижимостью, утвержденная постановлением правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30<sup>25</sup>. В данном документе отмечается, что управление недвижимым имуществом Санкт-Петербурга является одной из подсистем в системе управления городом и подчинено

---

<sup>23</sup> Закон Санкт-Петербурга от 26.11.2020 № 507-112 «О стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_econom/strategiya-ser-2035/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/)

<sup>24</sup> Там же.

<sup>25</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30 «О концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=25138#04214335499578683>

стратегической цели развития города, которой выступает повышение качества жизни населения.

Основными нормативно-правовыми актами, регулирующими сферу недвижимости в Санкт-Петербурге, являются следующие законы:

- Закон Санкт-Петербурга от 17.06.2004 № 282-43 (изм. на 26.01.2022) «О порядке предоставления объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга, для строительства, реконструкции и приспособления для современного использования».

- Закон Санкт-Петербурга от 17.04.2001 № 282-39 (изм. На 06.06.2018) «О реестре собственности Санкт-Петербурга».

- Закон Санкт-Петербурга от 03.09.2021 № 414-100 «О порядке заключения договора о комплексном развитии территории по инициативе правообладателей земельных участков и (или) расположенных на них объектов недвижимости».

- Закон Санкт-Петербурга от 12.07.2007 № 333-643 (изм. на 09.04.2020) «Об охране объектов культурного наследия в Санкт-Петербурге»

- Закон Санкт-Петербурга от 25.01.2012 № 839-3 (изм. на 25.12.2015) «О порядке организации, установления границ и режима содержания историко-культурного заповедника регионального значения».

- Закон Санкт-Петербурга от 05.12.2007 № 608-119 (изм. на 18.10.2019) «О методике определения арендной платы за земельные участки, находящиеся в государственной собственности Санкт-Петербурга».

- и другие.

Следует отметить, что действовавший с 2004 года закон Санкт-Петербурга № 334-51 «О доверительном управлении имуществом Санкт-Петербурга»<sup>26</sup> от 30.06.2004 утратил силу на основании закона Санкт-Петербурга № 573-129 от 02.12.2020 «О признании утратившими силу отдельных законов Санкт-Петербурга, регулирующих передачу имущества казны Санкт-Петербурга в доверительное управление».

Законодательство Санкт-Петербурга главным образом регулирует вопросы, которые касаются форм и порядка распоряжения недвижимостью, расчета арендной платы, организации конкурсов и аукционов, регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним; разработки концепций и программ социально-экономического развития территории, строительства, эксплуатации и ремонта объектов недвижимости и пр.

---

<sup>26</sup> Закон Санкт-Петербурга от 30 июня 2004 года № 334-51 «О доверительном управлении имуществом Санкт-Петербурга». Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=> (дата обращения: 15.04.2022)

С точки зрения системного подхода к управлению крупным городом, каким является Санкт-Петербург, сферу управления недвижимостью можно рассматривать как подсистему общей системы управления Санкт-Петербургом, которая подчинена стратегической цели развития, коей является согласно нормативно-правовым актам повышение качества жизни населения.

В концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга отмечается, что система управления недвижимостью Санкт-Петербурга должна быть направлена на достижение целей, которые в совокупности позволят обеспечить возрастание ценности недвижимого имущества Санкт-Петербурга:

- достижение максимально возможной экономической и бюджетной эффективности использования объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга (с учетом существующих административных, градостроительных, социальных и экологических ограничений);
- стимулирование развития региональной экономики путем регулирования предоставления и использования предпринимателями объектов недвижимости;
- создание благоприятной экологической среды проживания для населения города;
- обеспечение оптимальной, с точки зрения интересов города, структуры недвижимого имущества по формам собственности и вариантам использования<sup>27</sup>.

Как видно из перечисленных выше целей Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга на первый план выдвигаются вопросы, связанные с экономической составляющей управления недвижимостью, максимизацией за счет повышения эффективности управления недвижимостью доходной части бюджета города. Для этого, как бы развивая данную цель, следующей целью заявлено стимулирование предпринимательской активности, что влечет за собой развитие экономики. Следующей целью обозначена экологическая составляющая в контексте её влияния на жизнедеятельность населения Санкт-Петербурга. И завершает цели Концепции управления недвижимостью формулировка о необходимости обеспечить оптимальную структуру недвижимости с точки зрения интересов города.

Изучение и анализ нормативно-правовых актов в сфере управления недвижимостью позволяет сделать вывод о том, что управление недвижимостью в Санкт-Петербурге в системе городского управления сосредоточено на следующих направлениях:

- экономическая составляющая, подразумевающая максимизацию экономической и бюджетной доходности, привлечение частных инвестиций в сферу недвижимости города,

---

<sup>27</sup> Максимов, С.Н. Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Н. Максимов и др. // 2-е изд., испр. и доп. М. 2.19.с.117.

то есть суммарный экономический эффект в материальном выражении от использования объектов недвижимости, принадлежащих городу;

- социальная составляющая, то есть социальный эффект, выражающийся в удовлетворении потребностей горожан, гостей города, прочих заинтересованных сторон;

- технико-эксплуатационная составляющая, предполагающая сохранность объектов недвижимости, улучшение их материально-технического состояния, контроль за их эксплуатационными характеристиками, безопасность объектов недвижимости с точки зрения их технических и эксплуатационных параметров, сводящая к минимуму вероятности возникновения нештатных и аварийных ситуаций;

- экологическая составляющая, предполагающая создание чистой, благоприятной и привлекательной экологической среды для людей, соответствующей экологическим стандартам.

Выше перечисленные составляющие не только тесно взаимоувязаны между собой. В идеальном случае данные составляющие должны образовывать совокупный результат в сфере управления недвижимостью крупного города, исключая возможность максимизации одной составляющей в ущерб другой. Так, например, повышение доходности бюджета города от использования недвижимого имущества не может быть основной целью и не представляет собой общественной полезности, если при этом имеет место ухудшение экологической обстановки.

### **Выводы по главе 1.**

Концепция устойчивого развития применительно к системе управления крупным городом является на современном этапе наиболее предпочтительной и рациональной так как позволяет добиться целей выживания и развития в долгосрочной перспективе и позволяет установить оптимальный баланс между удовлетворением потребностей социума в лице нынешнего и будущих поколений и возможностями биосферы путем воспроизводства возобновляемых ресурсов и бережного экономного использования не возобновляемых.

Недвижимость, находящаяся в собственности или пользовании крупного города, представляет собой объект управления в системе городского управления. Субъектом управления недвижимостью в системе городского управления, оказывающим непосредственное управленческое воздействие на объект, выступают органы государственной власти, наделенные полномочиями в данной сфере. Как объекты, так и субъекты в данном контексте имеют сложную структуру, подразумевающую разнообразие методов и форм управления и взаимодействия между собой.

Деятельность по управлению недвижимостью в рамках крупного города каким является Санкт-Петербург регламентируется целым рядом нормативно-правовых актов федерального и регионального уровня. основополагающим документом, в котором сформулированы стратегические цели и задачи управления недвижимостью в Санкт-Петербурге является Концепция управления недвижимостью, утвержденная Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30 «О концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга».

## **Глава 2 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

### **2.1 Организация управления недвижимостью в Санкт-Петербурге**

В Санкт-Петербурге ответственным органом за реализацию государственной политики в сфере управления недвижимостью является Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга. Данный Комитет, являясь исполнительным органом государственной власти проводит государственную политику в сфере управления и распоряжения государственным имуществом Санкт-Петербурга, контроля за его использованием и сохранностью, а также в сфере земельных отношений (за исключением инвентаризации земель и территорий зелёных насаждений в Санкт-Петербурге, а также земельного контроля в Санкт-Петербурге).

Возглавляет Комитет имущественных отношений (КИО) его председатель, назначаемый и освобождаемый от должности, согласно положению о Комитете, губернатором Санкт-Петербурга. Организационная структура комитета построена по линейно-функциональному принципу и представлена схематично в Приложении 3.

В подчинении председателя КИО имеется два советника председателя, семь заместителей председателя и множество структурных подразделений. У каждого из семи заместителей председателя Комитета, отвечающих за отдельные функции, в подчинении находятся от двух до четырех различных управления, имеющих штат сотрудников и начальников во главе:

1. Заместитель председателя КИО:
  - управление землеустройства и обеспечения кадастровых работ;
  - управление городского кадастра и мониторинга земель;
  - управление по работе с инвесторами.
2. Заместитель председателя КИО:
  - управление по выдаче разрешений на использование земель;
  - нормативно-методическое управление.
3. Заместитель председателя КИО:
  - управление по работе с задолженностью;
  - управление разграничения и учета имущества.
4. Заместитель председателя КИО:
  - управление приватизации;
  - управление по работе с государственными предприятиями и учреждениями.

5. Заместитель председателя КИО:

- управление бюджетного планирования;
- финансово-бухгалтерское управление;
- управление материально-технического обеспечения;
- управление администрирования доходов бюджета.

6. Заместитель председателя КИО:

- организационное управление;
- управление информации и автоматизации;
- управление мониторинга и анализа.

7. Заместитель председателя КИО:

- управление по распоряжению объектами нежилого фонда;
- управление по распоряжению земельными участками;
- управление по работе с крупными контрагентами.

Кроме того, Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга для реализации в полном объеме возложенных на него функций и осуществления всех полномочий имеет в своем подчинении ряд подведомственных и курируемых организаций, схематично представленных на рисунке 4 (стр. 26). К ним относятся такие учреждения, как: СПбГКУ «Имущество Санкт-Петербурга», СПбГБУ «Кадастровая оценка», СПбГБУ «Агентство по развитию имущественного комплекса Санкт-Петербурга», СПб ГБУ «Городское управление инвентаризации и оценки недвижимого и движимого имущества», АО «Фонд имущества Санкт-Петербурга».

К компетенциям СПбГКУ «Имущество Санкт-Петербурга» относятся следующие: распоряжаться объектами нежилого фонда и земельными участками города; учет недвижимости и ведение баз данных, реестров движимого и недвижимого имущества; передача недвижимости религиозным организациям; присвоение адресов объектам адресации; защита имущественных прав и интересов Санкт-Петербурга в судах и т.п. Учреждение имеет собственный официальный сайт<sup>28</sup>, на котором представлена актуальная информация о его деятельности, необходимые документы, нормативно-правовые акты, касающиеся организации работы учреждения, проведения торгов и т.д.

---

<sup>28</sup> Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Имущество Санкт-Петербурга». Режим доступа: <http://gkuim.commim.gov.spb.ru/>

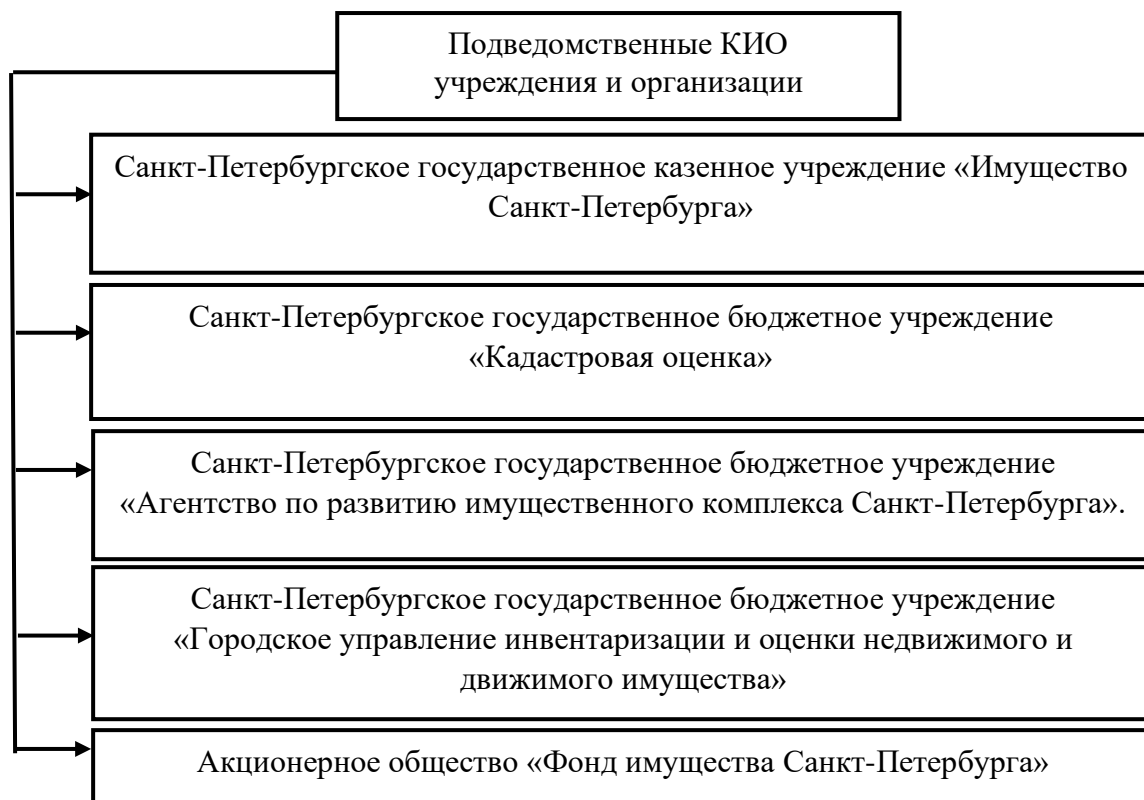


Рисунок 4 – Подведомственные и курируемые КИО организации.

Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Имущество Санкт-Петербурга» осуществляет функции по передаче имущества, находящегося в собственности Санкт-Петербурга в аренду, безвозмездное пользование и т.д., распоряжению земельными участками, находящимися в государственной собственности Санкт-Петербурга и земельными участками, расположенными на территории Санкт-Петербурга, государственная собственность на которые не разграничена и другое.

Учреждением, которому отданы полномочия проведения государственной кадастровой оценки является СПбГБУ «Кадастровая оценка». На официальном сайте учреждения<sup>29</sup> представлена необходимая полезная информация о деятельности и мероприятиях СПбГБУ «Кадастровая оценка», о порядке проведения государственной кадастровой оценки, предоставлены разъяснения по определению кадастровой стоимости объектов и другая информация.

Предметом деятельности СПбГБУ «Агентство по развитию имущественного комплекса Санкт-Петербурга» вовлечение в хозяйственный оборот объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) Российской Федерации. Особенности владения, пользования и распоряжения объектами культурного наследия регулируются Федеральным

<sup>29</sup> Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Кадастровая оценка». Режим доступа: <http://guko.commim.gov.spb.ru/>

законом «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 № 73-ФЗ<sup>30</sup>.

Агентство по развитию с 2021 года реализует программу предоставления объектов культурного наследия в аренду по ставке 1 рубль за 1 метр квадратный. Данная программа касается аренды неиспользуемых объектов культурного наследия народов РФ, находящихся в собственности Санкт-Петербурга которые включены в единый госреестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) РФ, и которые находятся в неудовлетворительном состоянии. Перечень объектов недвижимости, находящихся в ведении Агентства, подробности реализуемых программ и другая информация содержится на официальном сайте учреждения<sup>31</sup>.

СПб ГБУ «Городское управление инвентаризации и оценки недвижимого и движимого имущества» осуществляет следующие виды деятельности в сфере управления недвижимостью Санкт-Петербурга:

- осуществляет технический учет и техническую инвентаризацию объектов недвижимого имущества на территории Санкт-Петербурга;
- проводит кадастровые работы;
- осуществляет инвентаризацию земельных участков по их функциональному использованию;
- занимается оценочной деятельностью;
- оказывает услуги в сфере проектирования;
- разрабатывает в интересах Санкт-Петербурга методологию осуществления вышеуказанных видов деятельности, в том числе проектов правовых актов Санкт-Петербурга;
- прочие виды деятельности, которые связаны с техническим учетом, технической инвентаризацией и оценкой объектов недвижимого имущества<sup>32</sup>.

Акционерное общество «Фонд имущества Санкт-Петербурга» в рамках созданной системы приватизации городской недвижимости осуществляет следующее: инвентаризация недвижимости города; маркетинговое продвижение объектов недвижимости; вовлечение недвижимости в хозяйственный оборот; реализация частного имущества, имущества финансово-кредитных учреждений, госпредприятий и организаций с государственным

---

<sup>30</sup> Федеральный закон от 25.06.2002 № 73-ФЗ (ред. от 21.12.2021) Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37318/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37318/)

<sup>31</sup> Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Агентство по развитию имущественного комплекса Санкт-Петербурга». Режим доступа: <http://arik.commim.gov.spb.ru/>

<sup>32</sup> Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Городское управление инвентаризации и оценки недвижимого и движимого имущества». Режим доступа: <https://guion.spb.ru/>

участием; управление недвижимостью; анализ инвестиционной привлекательности. По информации, содержащейся на официальном сайте Фонда он имеет обширную клиентскую базу, состоящую из 31 тысячи физических лиц и 22 тысяч юридических лиц<sup>33</sup>

Деятельность выше перечисленных подведомственных Комитету имущественных отношений Санкт-Петербурга учреждений и организаций в совокупности позволяет КИО реализовывать возложенные на него Правительством Санкт-Петербурга полномочия в сфере управления недвижимостью города.

Кроме того, в непосредственном подчинении губернатору имеется Комитет по контролю за имуществом Санкт-Петербурга, который в соответствии с наделенными полномочиями проводит государственную политику в сфере контроля за использованием и сохранностью государственного имущества Санкт-Петербурга (за исключением объектов жилищного фонда), обеспечения проведения инвентаризации объектов нежилого фонда, а также в сфере земельных отношений в части, касающейся обеспечения проведения инвентаризации земель и инвентаризации территорий зеленых насаждений общего пользования в Санкт-Петербурге, осуществления земельного контроля в Санкт-Петербурге, выявления и предотвращения деятельности по самовольному строительству на территории Санкт-Петербурга, а также демонтажа самовольных построек на территории города.

Подведомственным Комитету по контролю за имуществом является Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Центр повышения эффективности использования государственного имущества», функционирование которого регламентировано Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 06.06.2018 года № 438<sup>34</sup>, о чем есть информация на официальном сайте Центра. Деятельность учреждения направлена на создание благоприятной и комфортной городской среды для петербуржцев и гостей города.

Управление в сфере градостроительства и архитектуры осуществляет Комитет по градостроительству и архитектуре Санкт-Петербурга. Деятельность его направлена на проведение государственной политики Санкт-Петербурга и осуществление государственного управления в области градостроительства и архитектуры, формирование архитектурного облика Санкт-Петербурга. Как и прочие органы государственной власти, описанные выше, Комитет по градостроительству имеет свой официальный сайт<sup>35</sup>, на

---

<sup>33</sup> Официальный сайт Акционерное общество «Фонд имущества Санкт-Петербурга». Режим доступа: <https://xn--80adfeoyeh6akig5e.xn--p1ai/page/about>

<sup>34</sup> Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Центр повышения эффективности использования государственного имущества». Режим доступа: <https://www.cpeigi.ru/>

<sup>35</sup> Официальный сайт Комитета по градостроительству и архитектуре Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://kgainfo.spb.ru/>

котором представлена исчерпывающая информация о его деятельности, а также имеет следующие подведомственные учреждения:

- Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Центр информационного обеспечения градостроительной деятельности»;
- Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Научно-исследовательский и проектный центр Генерального плана Санкт-Петербурга».

Данные комитеты представляют собой имущественный блок правительства Санкт-Петербурга. Таким образом, субъект управления недвижимостью Санкт-Петербурга представляет собой сложную структуру, состоящую из множества учреждений. Следует отметить тот факт, что указанные Комитеты - исполнительные органы государственной власти – подчинены разным вице-губернаторам в составе правительства Санкт-Петербурга. Схематично имущественный блок Правительства Санкт-Петербурга представлен на рисунке 5.

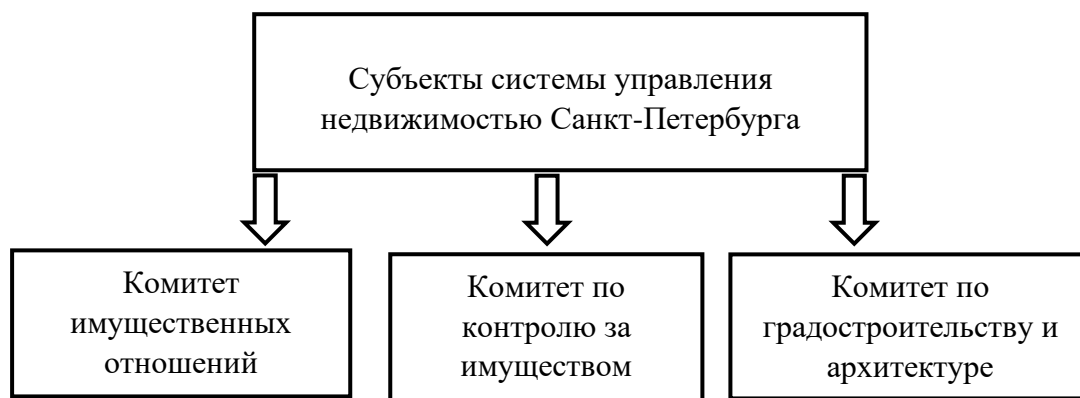


Рисунок 5 – Имущественный блок Правительства Санкт-Петербурга.

Также необходимо уточнить, что субъектом права недвижимости Санкт-Петербурга, которая по сути является государственной собственностью, выступает Санкт-Петербург как субъект федерации, но не органы государственной власти Санкт-Петербурга как таковые. Органы государственной власти Санкт-Петербурга выступают в имущественном обороте от имени Санкт-Петербурга как города федерального значения и в соответствии со своей компетенцией осуществляют определенные конкретные полномочия публичного собственника.

Как уже отмечалось выше, основополагающим нормативным документом Санкт-Петербурга в сфере управления недвижимостью является Концепция управления недвижимостью, утвержденная постановлением правительства Санкт-Петербурга от 4

июня 2001 года № 30<sup>36</sup>. В данном документе отмечается, что управление недвижимым имуществом Санкт-Петербурга является одной из подсистем в системе управления городом и подчинено стратегической цели развития города, которой выступает повышение качества жизни населения.

Стратегической целью развития Санкт-Петербурга, декларируемой органами государственной власти в нормативно-правовых источниках является обеспечение стабильного улучшения качества жизни горожан на основе обеспечения устойчивого экономического роста с использованием результатов инновационно-технологической деятельности и повышения глобальной конкурентоспособности Санкт-Петербурга<sup>37</sup>.

Отсюда следует, что даже на уровне такого основополагающего с точки зрения городского развития документа, как Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года, цели устойчивого развития декларируются лишь частично с креном в сторону экономической составляющей.

Рассматривая сферу управления недвижимостью Санкт-Петербурга с позиции концепции устойчивого развития следует отметить, что сосредоточение усилий на экономических показателях является недостаточным. Такая ситуация слабо учитывает цели устойчивого развития - установления оптимального баланса между удовлетворением потребностей социума сегодня и будущих поколений в контексте возможностей биосферы, предполагающих воспроизводство возобновляемых ресурсов и бережное экономное использование невозобновляемых.

Для достижения данных целей необходимо развивать методы управления и способы распоряжения недвижимостью города на основе принципов устойчивого развития.

## **2.2 Характеристика деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга**

Наиболее доступной для изучения является экономическая составляющая в управлении недвижимостью Санкт-Петербурга. Говоря об экономической составляющей городского управления недвижимостью Санкт-Петербурга необходимо ориентироваться на

---

<sup>36</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30 «О концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=25138#04214335499578683>

<sup>37</sup> Закон Санкт-Петербурга от 26.11.2020 № 507-112 «О стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа:

структуру доходов бюджета города и долю в них доходов от использования имущества, находящегося в собственности Санкт-Петербурга.

Для того, чтобы получить общую картину об особенностях и эффективности управления недвижимостью в системе городского управления Санкт-Петербурга были проанализированы данные об итогах социально-экономического-развития Санкт-Петербурга за прошедшие годы, представленные на официальном сайте Управления Федеральной службы госстатистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области<sup>38</sup>, а также итоги деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга, выложенные в виде отчетов на официальном сайте правительства Санкт-Петербурга за этот же период.

Исходя из данных о социально-экономическом положении Санкт-Петербурга можно сделать вывод о том, что доля доходов от использования имущества, принадлежащего городу за прошедшие десять лет имеет тенденцию к снижению (рисунок 6, стр. 32).

Данный показатель является самым заметным, измеримым и доступным показателем управления недвижимостью Санкт-Петербурга. Поэтому в основных итогах деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга, выложенных на официальном сайте в открытом доступе, за прошедшие годы на первом месте представлены данные по обеспечению поступлений в бюджет Санкт-Петербурга (консолидированный бюджет) доходов от имущества, находящегося в собственности Санкт-Петербурга.

---

<sup>38</sup> Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области «Петростат». Режим доступа: <https://petrostat.gks.ru/>

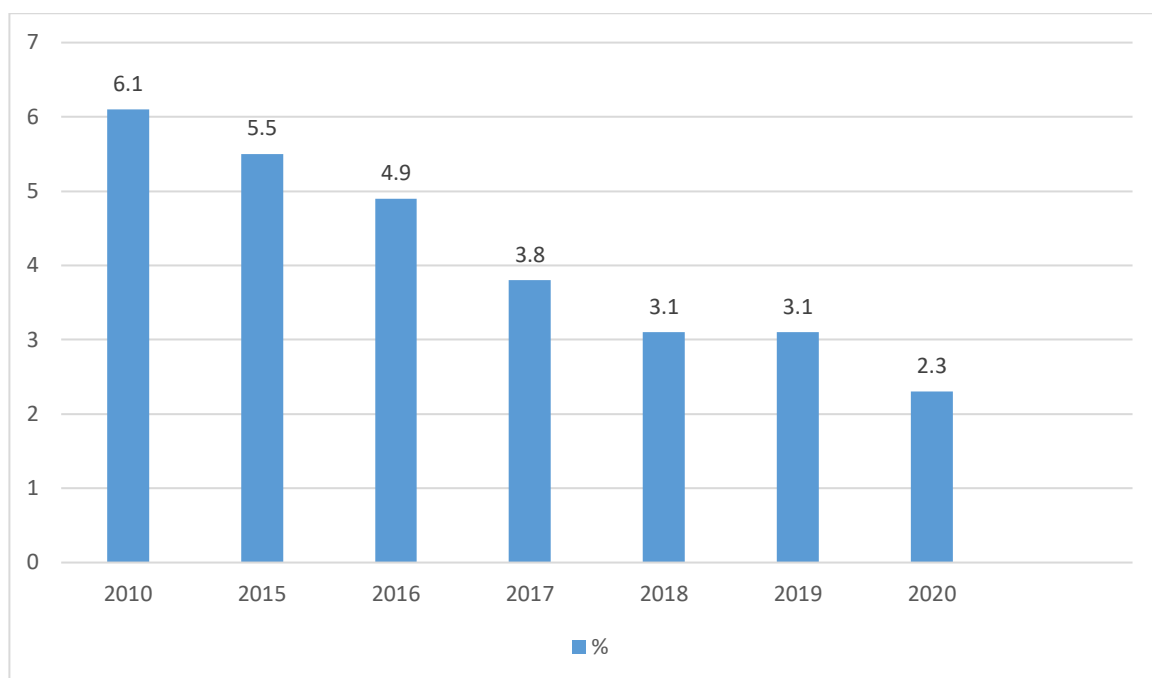


Рисунок 6 – Доля доходов от использования имущества в общей структуре доходов бюджета Санкт-Петербурга

В таблице 1 (стр. 33) представлены в абсолютном и относительном выражении данные об общих доходах бюджета Санкт-Петербурга и доле в них доходов от использования недвижимости, находящейся в собственности Санкт-Петербурга в период с 2010 по 2020 годы. Данные представленные в таблице имеются в открытом доступе на официальном сайте правительства Санкт-Петербурга<sup>39</sup>.

Анализ показателей таблицы, позволяет сделать вывод о том, что за последние десять лет наблюдается устойчивое снижение доли доходов бюджета Санкт-Петербурга от использования имущества, находящегося в собственности города. Объективными причинами такого снижения в 2020 году явились события, связанные с пандемией, вследствие чего были введены ограничения, локдаун и наблюдался общий социально-экономический спад. Однако и в предыдущий период с 2010 года по 2019 год эта тенденция имела место.

Как видно из данных таблицы, начиная с 2010 года общие доходы консолидированного бюджета Санкт-Петербурга неуклонно растут, в то же самое время, доходы от использования имущества, находящегося в собственности города снижаются как в абсолютном, так и в относительном выражении.

<sup>39</sup> Официальный сайт Правительства Санкт-Петербурга. Итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://cedipt.gov.spb.ru/monitoring-pokazatelej/analiz-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya/itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga/itogi-ser/>

Таблица 1 – Доходы бюджета Санкт-Петербурга

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доходы бюджета, всего (млрд. руб. / %)	351,6	447,4	485,9	522,2	589,5	649,0	679,5
	100	100	100	100	100	100	100
В том числе, доходы от использования имущества (млрд. руб. / %)	21,3	24,8	23,7	19,9	18,4	19,9	15,8
	6,1	5,5	4,9	3,8	3,1	3,1	2,3

В 2019 году наблюдался рост поступлений доходов по сравнению с 2018 годом от использования имущества Санкт-Петербурга, который был обусловлен ростом следующих видов доходов:

от арендной платы по земельным участкам без инвестиционных условий на 2%;

от размещения НТО на 54%;

от дивидендов по акциям на 32%;

плату в результате перераспределения земельных участков на 83%;

от продажи квартир, находящихся в собственности Санкт-Петербурга, на 99%<sup>40</sup>.

Такое увеличение доходов связано с тем, что в 2019 году Комитетом имущественных отношений были предприняты меры, связанные с совершенствованием системы использования государственного имущества, а также меры по улучшению условий ведения бизнеса на городских объектах недвижимости, а именно:

Была осуществлена автоматизация услуг Комитета имущественных отношений и совершен в максимальной степени перевод услуг в электронный вид за счет введения в деятельность Комитета системы электронного документооборота;

<sup>40</sup> Итоги деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга за 2019 год. Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/kio/statistika/>

Произошло сокращение сроков предоставления государственных услуг и функций (корректировка регламентов по предоставлению государственных услуг).

Данные меры позволили существенно повысить поступление в бюджет доходов от использования имущества города.

После 2019 года наблюдается падение доходов от использования имущества, вероятно связанное с объективными причинами, обусловленными пандемией, локдауном и снижением экономической и социальной активности.

Данные о структуре объектов недвижимости Санкт-Петербурга, учтенных в Реестре недвижимого имущества представлены в таблице 2.

В таблице представлены данные об объектах недвижимости в натуральном выражении, то есть количество единиц объектов. Из чего можно сделать вывод, что за анализируемый период наблюдается снижение количества объектов казны Санкт-Петербурга. Увеличение в 2016 году связано с инвентаризацией объектов, которая была проведена в 2015 году.

Таблица 2 – Структура объектов недвижимости Санкт-Петербурга

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Учтено объектов казны Санкт-Петербурга (единиц), в том числе:</b>	185 139	208 831	190 853	198 052	96682	195583
объекты жилищного фонда	163 473	170 219	170 605	163 072	60 484	58 990
объекты нежилого фонда	20 454	19 706	18 962	18 881	8 520	4 576
иные объекты	1 212	1 487	1 256	1 298	535	912
земельные участки	17 648	17 419	17 754	14 701	5 143	5 418
объекты недвижимости, закрепленные на вещных правах:	15 084	19 638	13 287	20865	1 190	1 624
<b>Всего в Реестре недвижимого имущества учтено:</b>	200 223	224 171	204 140	218 917	17 872	17 207

Если рассмотреть структуру доходов от использования имущества в денежном эквиваленте, то к примеру, за 2019 год в отчете Комитета имущественных отношений заявлено, что «общая сумма доходов бюджета Санкт Петербурга (консолидированного бюджета) от использования и реализации государственного имущества за 2019 год составила порядка 20,5 млрд. рублей»<sup>41</sup>. Нужно отметить, что эта цифра расходится с данными Петростата, опубликованными на официальном сайте Управления государственной статистики Санкт-Петербурга за 2019 год<sup>42</sup>, где этот показатель составляет 19,9 млрд. рублей, что на 0,6 млрд. рублей меньше.

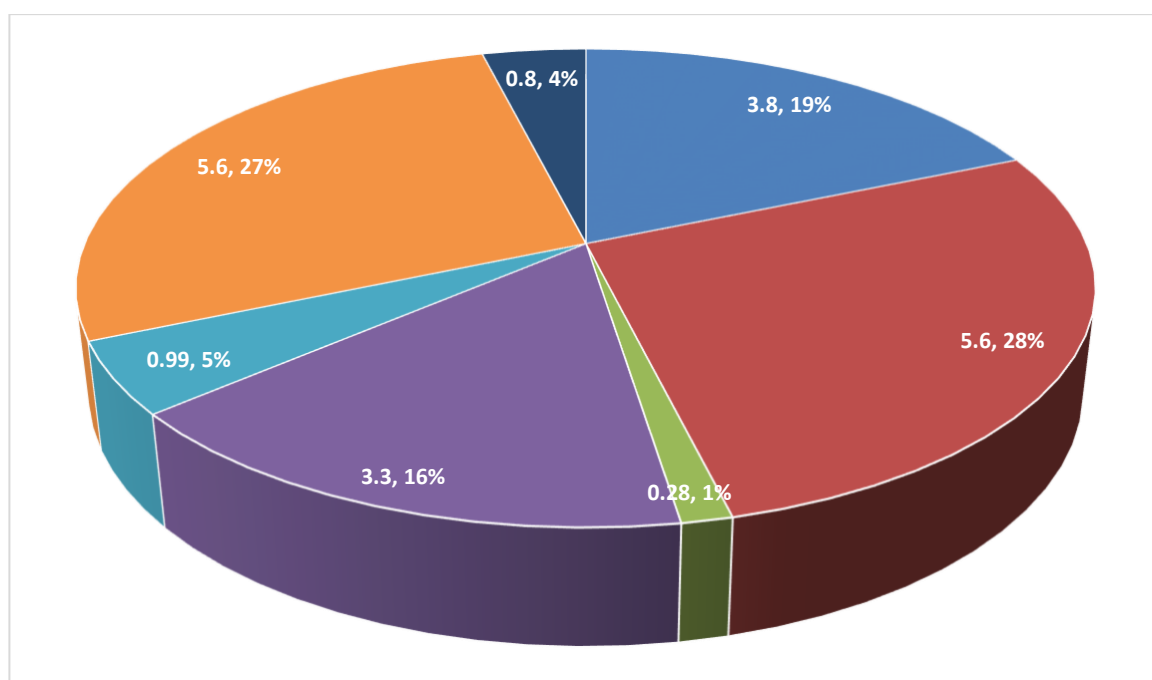


Рисунок 7 – Структура доходов от использования имущества Санкт-Петербурга в 2019 году.

20,5 млрд. рублей поступлений обеспечено следующим:

- арендная плата за объекты нежилого фонда, находящиеся в собственности Санкт Петербурга – порядка 3,8 млрд. рублей;
- арендная плата за земельные участки, находящиеся в собственности Санкт Петербурга (без аренды на инвестиционных условиях) – порядка 5,6 млрд. рублей;

<sup>41</sup> Итоги деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга за 2019 год. Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/kio/statistika/>

<sup>42</sup> Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области «Петростат». Режим доступа: <https://petrostat.gks.ru/>

- плата за размещение нестационарных торговых объектов (НТО) – порядка 280 млн. рублей;
- арендная плата по инвестиционным проектам (включая плату за аренду земельных участков на инвестиционных условиях (3,2 млрд. рублей) и поступления средств от инвесторов на развитие городской инфраструктуры (130 млн. рублей) – порядка 3,3 млрд. рублей;
- дивиденды по акциям, принадлежащим Санкт Петербургу – порядка 990 млн. рублей;
- доходы от реализации государственного имущества, находящегося в собственности Санкт Петербурга (включая доходы от продажи имущества и плату в результате перераспределения земельных участков) – порядка 5,6 млрд. рублей;
- иные доходы (штрафы, аренда от движимого имущества и т.д.) – около 800 млн. рублей.

Состав поступлений доходов от использования имущества Санкт-Петербурга в 2019-2020 годах представлен в табличной форме (таблица 3).

Таблица 3 – Доходы от использования имущества, находящегося в собственности Санкт-Петербурга за 2019 год

№ п/п	Структура доходов от использования имущества	Сумма дохода млрд.руб.	
		2019	2020
1	Аренда объектов нежилого фонда	3,8	3,26
2	Аренда земли	5,6	5,38
3	За размещение НТО	0,28	0,33
4	Аренда по инвестпроектам	3,3	1,65
5	Дивиденды по акциям	0,99	1,4
6	От реализации государственного имущества	5,6	6,2
7	Иные	0,8	0,87
<b>Всего:</b>		<b>20,5</b>	<b>19,9</b>

В 2020 году наблюдалось снижение доходов от использования имущества по всем статьям, за исключением доходов от реализации государственного имущества. Наибольший объем сокращения (в 2 раза) сложился за арендную плату по инвестиционным

проектам, включая плату за аренду земельных участков на инвестиционных условиях и поступления средств от инвесторов на развитие городской инфраструктуры. Снижение наблюдалось и по доходам от сдачи в аренду объектов нежилого фонда (0,5 млрд руб.). Сокращение связано, главным образом, с ограничительными мерами в связи с пандемией и локдауном, мерами поддержки бизнеса (отсрочки и рассрочки по арендным платежам), а также со снижением платежеспособности арендаторов в 2020 году.

Вместе с тем, доходы от реализации активов в рассматриваемый период увеличились на 0,9 млрд руб. (темп роста 121,4%), дивиденды по акциям выросли на 0,5 млрд руб. (в 2,3 раза). Кроме того, зафиксирован прирост в сумме около 50 млн руб. по доходам от размещения нестационарных торговых объектов, а также по средствам инвесторов на развитие городской инфраструктуры.

Кроме того, Комитет имущественных отношений совместно с другими органами исполнительной власти Санкт-Петербурга, входящими в имущественный блок Правительства Санкт-Петербурга, принимает участие в реализации крупных стратегических проектов на основе государственно-частного партнерства, что в немалой степени способствует развитию инвестиционного климата в городе.

Так в 2019 году велась работа, направленная на реализацию следующих 16 соглашений на основе государственно-частного партнерства:

- 1) Соглашение о создании и эксплуатации на основе ГЧП объектов, входящих в состав имущества Аэропорта «Пулково» от 30.10.2009;
- 2) Соглашение о создании и эксплуатации на основе ГЧП автомобильной дороги «Западный скоростной диаметр» от 23.12.2011;
- 3) Соглашение о создании и эксплуатации на основе ГЧП зданий, предназначенных для размещения образовательных учреждений на территории Пушкинского района Санкт-Петербурга от 26.04.2011;
- 4) Соглашение о создании и эксплуатации на основе ГЧП зданий, предназначенных для размещения образовательных учреждений, на территории кварталов II, III, V и VI жилого района «Славянка» Пушкинского района Санкт-Петербурга от 26.11.2012;
- 5) Соглашение о создании и эксплуатации на основе ГЧП автомобильных дорог на территории жилого района «Славянка» Пушкинского района Санкт-Петербурга от 01.11.2012;
- 6) Соглашение о создании и эксплуатации нового лечебно-реабилитационного корпуса Санкт Петербургского государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Городская больница № 40 Курортного района» от 29.12.2015;

7) Концессионное соглашение о создании, реконструкции и эксплуатации трамвайной сети в Красногвардейском районе Санкт-Петербурга от 30.05.2016;

8) Концессионное соглашение в отношении реконструкции перрона № 3 аэропорта «Пулково» от 09.03.2017;

9) Концессионное соглашение о реконструкции и эксплуатации объектов спорта: спортивных сооружений, расположенных на земельном участке по адресу: Санкт-Петербург, муниципальный округ Гражданка, улица Верности, участок 91 от 01.06.2017;

10) Концессионное соглашение о создании и эксплуатации дома-интерната для престарелых и инвалидов в Санкт-Петербурге от 01.07.2017;

11) Концессионное соглашение о реконструкции и эксплуатации многофункционального футбольного стадиона круглогодичного использования в западной части Крестовского острова Санкт-Петербурга» от 28.02.2018;

12) Концессионное соглашение о реконструкции и эксплуатации объекта для организации отдыха граждан и туризма, расположенного по адресу: Средний пр., д. 40, литера А от 25.05.2018;

13) Концессионные соглашения о создании линий легко-рельсового транспорта по маршрутам «ст. м. Шушары (Южная) – г. Колпино», «ст. м. Купчино – пос. Шушары – мкр. Славянка» на территории Санкт-Петербурга» от 11.10.2019;

14) Концессионное соглашение о реконструкции (модернизации) спортивно-концертного комплекса «Петербургский» от 13.01.2020;

15) Концессионное соглашение о реконструкции и эксплуатации объекта для организации отдыха граждан и туризма, расположенного по адресу: Санкт-Петербург, Каменноостровский пр., д. 58-60, литеры А, В от 27.01.2020<sup>43</sup>.

Деятельность Комитета имущественных отношений включает в себя мероприятия, способствующие развитию инвестиционного климата в Санкт-Петербурге. Так, в 2019 году на основании соответствующих постановлений Правительства Санкт-Петербурга Комитетом имущественных отношений было заключено 48 инвестиционных договоров, из них 1 по результатам торгов. В различных районах города осуществлялась реализация 10 проектов комплексного освоения территорий (КОТ) по заключенным договорам КОТ.

В Санкт-Петербурге реализуются проекты по развитию объектов социальной инфраструктуры города за счет средств застройщиков (инвесторов). В частности, используются различные формы инвестиционного сотрудничества, такие как

---

<sup>43</sup> Итоги деятельности Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга за 2019 год. Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/kio/statistika/>

предоставление земельных участков на инвестиционных условиях, государственно-частное партнёрство, соглашения со стратегическим инвестором, предоставление территорий для комплексного освоения в целях жилищного строительства, предоставление земельных участков целевым назначением в целях строительства социальных объектов. Заключаются соглашения о строительстве и передаче в собственность городу объектов социальной инфраструктуры.

Так, по итогам 2020 года Комитет имущественных отношений заключил 32 соглашения с инвесторами о проектировании, строительстве и передаче объектов социальной и транспортной инфраструктуры в государственную собственность Санкт-Петербурга:

- 2 объекта здравоохранения: здание под поликлинику и кабинет врача общей практики в Пушкинском районе Санкт-Петербурга;
- 17 общеобразовательных школ в Василеостровском, Московском, Пушкинском, Невском районе Санкт-Петербурга;
- 24 объекта для размещения детских садов в Пушкинском, Выборгском, Василеостровском, Красногвардейском, Колпинском, Московском районах Санкт-Петербурга;
- 1 объект культурно-досуговой направленности в Невском районе Санкт-Петербурга;
- 1 объект для размещения пункта полиции в Калининском районе Санкт-Петербурга;
- 1 объект транспортной инфраструктуры: автомобильная дорога в Василеостровском районе Санкт-Петербурга.

В рамках заключённых ранее соглашений с инвесторами в 2020 году заключено 24 договора дарения:

- на 3 объекта здравоохранения: здания поликлиник в Колпинском, Петроградском и Выборгском районах Санкт-Петербурга;
- на 1 общеобразовательную школу в Приморском районе Санкт-Петербурга;
- на 1 спортивную школу в Выборгском районе;
- на 12 объектов для размещения детских садов в Адмиралтейском, Фрунзенском, Василеостровском, Красносельском, Выборгском, Московском, Приморском, Невском, Петроградском, Курортном, Приморском, Петродворцовом районах Санкт-Петербурга;
- на 1 объект социального назначения в Петродворцовом районе Санкт-Петербурга под размещение Подростково-молодёжного центра.

Осуществляются меры поддержки арендаторов недвижимого имущества Санкт-Петербурга. Комитетом имущественных отношений ведется Перечень объектов недвижимого имущества, предназначенного для предоставления субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру поддержки этих субъектов.

Реализуя социальную политику государства, часть объектов нежилого фонда, находящихся в собственности Санкт-Петербурга, предоставляется в аренду на льготных условиях (расчёт арендной платы по которым произведён с применением льготных коэффициентов,  $K_c < 1$ ). Обеспечивается работа в отношении социально-ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО), в частности, таким организациям предоставляются в аренду объекты нежилого фонда.

Ежегодно реализуется постановление Правительства Санкт-Петербурга об освобождении от арендной платы за пользование объектами нежилого фонда общественных объединений ветеранов войны и труда, узников фашистских концлагерей, инвалидов и жертв политических репрессий Санкт-Петербурга.

Как показывают данные по арендным поступлениям в бюджет за прошедшие пять лет (с 2015 по 2020 г.г.), происходило сокращение арендных поступлений. Это связано с постепенной приватизацией государственного имущества, особенно помещений и зданий. Если в предыдущих периодах в структуре арендных платежей большую часть составляла арендная плата за нежилые помещения, то в последние годы они достигают только треть от общего объема арендных платежей, остальные две трети - это арендная плата за земельные участки. Такая динамика в целом говорит о постепенном увеличении доли частной собственности в общей структуре собственности на элементы земельно-имущественного комплекса города<sup>44</sup>.

В целом рассмотренные показатели деятельности Комитета имущественных отношений характеризуют экономическую составляющую управления недвижимостью Санкт-Петербурга, которая имеет тенденцию к снижению и, следовательно, можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности по управлению недвижимостью в Санкт-Петербурге за анализируемый период.

Приведенные выше данные итогов деятельности Комитета имущественных отношений свидетельствуют о том, что в деятельности органов государственной власти, осуществляющих управленческие функции в отношении недвижимости Санкт-Петербурга,

---

<sup>44</sup> Максимов, С. Н. Эффективность управления земельно-имущественным комплексом Санкт-Петербурга. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. / С.Н. Максимов // Санкт-Петербург, 2021 (стр. 218-223). Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

присутствуют элементы государственно-частного партнерства. Государственно-частное партнерство представляет собой договор между государством и бизнесом, согласно которому бизнес наделяется правом управления государственным имуществом.

### **Выводы по главе 2.**

Управление недвижимостью, принадлежащей крупному городу федерального значения Санкт-Петербург на праве собственности осуществляется посредством совокупности органов государственной исполнительной власти, которые представляют собой имущественный блок правительства Санкт-Петербурга. Основные задачи сфере управления недвижимостью Санкт-Петербурга находятся в ведении Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга, имеющего сложную разветвленную структуру, включающую множество функциональных подразделений, а также подведомственные организации и учреждения.

Деятельность органов государственной власти, осуществляющих функции и полномочия субъекта управления в сфере недвижимости крупного города согласно регламентирующим нормативно-правовым документам, должна быть направлена на всестороннее развитие его территорий с целью достижения оптимальных условий жизни и деятельности населения.

Изучение показателей деятельности данных государственных органов позволяет сделать вывод о том, что главные усилия направлены на получение доходов от использования имущества, то есть на экономическую составляющую управления недвижимостью. Используются различные инструменты государственно-частного партнерства в управлении имуществом Санкт-Петербурга. Социальная составляющая выражается в различных видах социальной поддержки, наиболее распространенными из которых являются льготные ставки по аренде.

## **Глава 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

### **3.1 Проблемы и недостатки в управлении недвижимостью Санкт-Петербурга**

Процесс определения направлений, по которым следует совершенствовать сферу управления недвижимостью Санкт-Петербурга необходимо начинать с идентификации имеющихся недостатков.

Следует отметить, что органы власти Санкт-Петербурга подводя итоги реализации государственной политики и намечая прогнозы на предстоящие периоды выявляют те или иные недостатки в своей деятельности и отмечают их в публичных отчетах. Так, Комитетом финансов Санкт-Петербурга на официальном сайте представлены итоги реализации бюджетной, налоговой и долговой политики Санкт-Петербурга в 2018 и первом полугодии 2019 года, где помимо прочего, обозначены сохраняющиеся системные проблемы, которые оказывают влияние на эффективность управления имуществом города и требуют решения<sup>45</sup>. Среди этих проблем указаны следующие:

- имеются значимые недостатки в учете госимущества и обязательств по заключенным договорам, в том числе отсутствует исчерпывающий перечень имущества, которое составляет государственную казну Санкт-Петербурга;
- недостаточная координация данных реестрового учета имущества, осуществляемого Комитетом имущественных отношений, и данных бухгалтерского учета, осуществляемого балансодержателями указанного имущества;
- отсутствует унифицированный подход к оценке потребности в имуществе при выполнении исполнительными органами государственной власти и подведомственными им учреждениями своих функций и полномочий;
- отсутствуют унифицированные показатели определения эффективности управления имуществом;
- значительный объем выпадающих доходов вследствие предоставления льгот по арендной плате за объекты нежилого фонда (больше 2 млрд. руб.) и от предоставления объектов нежилого фонда по договорам безвозмездного пользования (больше 2,5 млрд. руб.);

---

<sup>45</sup> Официальный сайт Комитета финансов Санкт-Петербурга. Основные направления БНиДП 2020-2024. Режим доступа: <https://комфинспб.рф › material › file › attach>. (дата обращения: 15.04.2022)

- наличие значительного количества объектов государственной собственности, не вовлеченных в хозяйственный оборот, в том числе пустующих жилых и нежилых помещений;
- недостаточный контроль за распоряжением и использованием имущества Санкт-Петербурга<sup>46</sup>.

Указанные недостатки управления недвижимостью лежат в экономической и управленческой плоскости и относятся к экономической составляющей устойчивого развития.

Примечательно то, что предоставление льгот по арендной плате за объекты нежилого фонда и льгот по предоставлению объектов нежилого фонда по договорам безвозмездного пользования назван и отмечен Комитетом финансов в ряду системных проблем. Если рассматривать данное решение с точки зрения социальной составляющей устойчивого развития, то его безусловно, можно трактовать как положительный момент. В то же время с позиций экономической составляющей недополучение около 5-ти миллиардов рублей является негативным моментом в виду значительного объема выпадающих доходов городского бюджета.

Проведенное во второй аналитической главе исследование особенностей организации процесса управления недвижимостью Санкт-Петербурга показало, что отдельные полномочия по управлению государственным имуществом возложены на различные исполнительные органы государственной власти Санкт-Петербурга, условно именуемые имущественным блоком Правительства Санкт-Петербурга, основная масса которых находится в ведении Комитета имущественных отношений (КИО).

Каждый из комитетов имущественного блока имеет сложную разветвленную структуру. Кроме того, в подчинении каждого из них имеются подведомственные организации и учреждения, необходимые для реализации возложенных на данные исполнительные органы государственной власти в соответствии с нормативно-правовыми актами функций и полномочий.

В совокупности данные структуры, представляющие собой систему управления государственным имуществом города, подчиненные Правительству Санкт-Петербурга, чрезмерно бюрократизированы и громоздки, что было выявлено в предыдущей главе работы в ходе изучения организационной структуры, состава комитетов, подразделений, подведомственных учреждений. При такой системе управления возникает излишняя

---

<sup>46</sup> Итоги реализации бюджетной, налоговой и долговой политики Санкт-Петербурга в 2018 и первой половине 2019 года. Официальный сайт Комитета финансов Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://комфинспб.рф> (дата обращения: 16.04.2022)

фрагментация функций и полномочий органов государственной власти, что снижает гибкость управленческой структуры и влечет за собой затягивание сроков принятия и реализации управленческих решений.

В ходе изучения отчетных данных о деятельности Комитета имущественных отношений было установлено, что в Санкт-Петербурге используются механизмы государственно-частного партнерства в виде различных форм инвестиционного сотрудничества. Одним из таких проявлений является выстроенная схема взаимодействия с застройщиками, по которой на основании заключенного соглашения наряду с вводом в эксплуатацию жилья застройщик обязан построить и безвозмездно передать Санкт-Петербургу объекты социального назначения, предусмотренные соглашением.

С одной стороны, данный порядок позволяет в значительной степени снизить нагрузку на бюджет города, существенно уменьшает риски возникновения социальной напряженности, связанной с нехваткой поликлиник, школ, детских садов и прочих объектов социальной инфраструктуры. Но с другой стороны, это ложится материальным бременем на плечи участников долевого строительства, а в дальнейшем на собственников приобретаемого у застройщиков жилья, поскольку все эти затраты по сути включены в конечную стоимость продаваемого жилья, что наряду с прочими факторами повлекло за собой существенный рост стоимости квадратного метра жилья в Санкт-Петербурге.

Спорным является взятый органами государственной власти курс на приватизацию земли и недвижимости, принадлежащей Санкт-Петербургу. Не редки ситуации, когда реализация программ комплексного развития застроенных территорий влечет за собой возникновение проблем выкупа земельных участков<sup>47</sup>. Кроме того, арендная плата - это возобновляемый источник формирования бюджета города, который при условии совершенствования арендных отношений может иметь более весомое значение. Негативным фактором является снижение доли доходов от аренды недвижимости за анализируемый период.

Исследование статистических данных, а также представленных итогов работы имущественного блока правительства Санкт-Петербурга, которые размещены на официальных сайтах государственных органов позволяют сделать вывод о том, что основные усилия имущественного блока правительства Санкт-Петербурга сосредоточены на достижении экономических показателей в управлении недвижимостью города.

---

<sup>47</sup> Максимов, С. Н. Эффективность управления земельно-имущественным комплексом Санкт-Петербурга. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. / С.Н. Максимов // Санкт-Петербург, 2021 (стр. 218-223). Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Таким образом, рассмотрев деятельность в сфере управления недвижимостью в системе государственного управления Санкт-Петербурга, можно утверждать, что четко выстроенная и эффективно функционирующая подсистема управления недвижимостью в настоящее время пока не сложилась, деятельность имущественного блока правительства Санкт-Петербурга нуждается в доработке.

### **3.2 Направления совершенствования управления недвижимостью Санкт-Петербурга**

Для достижения целей устойчивого развития Санкт-Петербурга в сфере управления недвижимостью необходимо прежде всего преодолеть те недостатки, наличие которых тормозит эффективное принятие управленческих решений. К таким недостаткам относится несовершенство организационной структуры Комитета имущественных отношений. Излишняя бюрократизация не только влечет за собой чрезмерные бюджетные расходы на содержание аппарата, но также тормозит решение важных вопросов в сфере управления недвижимостью.

В частности, исследование организационной структуры Комитета имущественных отношений показало, что функция приватизации недвижимости наряду с функцией по работе с государственными предприятиями и учреждениями находится в сфере ответственности одного из семи заместителей председателя КИО. Такое выделение функции приватизации представляется неэффективным, поскольку ставит специалистов, осуществляющих данный вид деятельности в зависимость от специалистов других управлений и отделов в составе Комитета. Как известно, приватизация включает в себя предпродажную подготовку технической документации на объекты недвижимости, в том числе земельные участки под ними, а также осуществление государственной регистрации права собственности на данные объекты, чем занимаются специалисты других подразделений. В связи с этим такое положение может создавать конфликт интересов, участвующих в реализации этой функции специалистов. Более эффективным было бы объединение функции приватизации с функцией технической инвентаризации и регистрации прав.

Совершенствование арендных отношений возможно достичь за счет повышения заинтересованности сотрудников организации, которая осуществляет функции по предоставлению в аренду объектов недвижимости. В структуре Комитета имущественных отношений таким учреждением является «Имущество Санкт-Петербурга», созданное в 2017 году. Организационно-правовая форма данного учреждения – казенное – исключает право

ведения им хозяйственной деятельности, финансируется из бюджета, а это означает, что у учреждения нет прямой заинтересованности в результатах собственной деятельности. Представляется целесообразным выделить в структуре объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга, объекты коммерческой (предназначенные для формирования доходов бюджета) и административной (предназначенные для обеспечения деятельности органов управления городом и значимых для города организаций) недвижимости<sup>48</sup>. Распоряжение и управление объектами административной недвижимости передать Комитету имущественных отношений, а объекты коммерческой недвижимости оставить в управлении «Имуществом Санкт-Петербурга», для которого предусмотреть иную организационно-правовую форму, которая позволит заинтересовать организацию в повышении эффективности своей деятельности.

Представляется возможным и эффективным с точки зрения управления недвижимостью развивать институт доверительного управления в Санкт-Петербурге. Особенностью доверительного управления государственной собственностью является передача имущества в управление не влекущая за собой перехода права собственности на него к доверительному управляющему. При этом доверительному управляющему, в роли которого должен выступать высокопрофессиональный менеджер, передаются полномочия государства не полностью, а только в пределах обязательств, которые позволяют осуществлять хозяйствующие действия в отношении объекта недвижимости. Необходимо проработать специальные инструменты защиты прав и интересов Санкт-Петербурга как собственника государственного имущества. При этом следует предусмотреть инструменты, позволяющие свести к минимуму негативные последствия такого противоречивого явления как, например, недоверие собственника к управляющему, с одной стороны, низкую заинтересованность управляющего в эффективном использовании и увеличении стоимости недвижимости в течение долгосрочного периода, с другой. Это предполагает выработку целой системы норм и стандартов управления, тщательного выстраивания договорных отношений между собственником и управляющим<sup>49</sup>.

Подход к предоставлению льгот по арендной плате за пользование объектами нежилого фонда, а также передача объектов нежилого фонда в безвозмездное пользование определенным социальным группам, который влечет за собой выпадение доходов бюджета, оцененный Комитетом финансов по итогам 2021 года без малого в 5 млрд. рублей, требует

---

<sup>48</sup> Максимов, С. Н. Эффективность управления земельно-имущественным комплексом Санкт-Петербурга. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. / С.Н. Максимов // Санкт-Петербург, 2021 (стр. 218-223). Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

<sup>49</sup> Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов [и др.]; под редакцией С. Н. Максимова. 2-е изд., испр. и доп. М. 2019. с.193.

пересмотра. Представляется целесообразным предоставлять субсидии конкретным организациям, фондам и прочим хозяйствующим субъектам, деятельность которых значима для города с точки зрения устойчивого развития. Каждое такое решение необходимо принимать коллегиально с привлечением широкого круга участников и с учетом интересов различных групп, включая общественность. В остальных случаях для всех арендаторов нежилого фонда ставка арендной платы должна быть одинакова, поскольку в условиях рыночных отношений цена на товар должна быть равной для всех.

Повышение эффективности использования недвижимого имущества Санкт-Петербурга в интересах развития города должно быть направлено не только на рост доходов от использования недвижимости, находящейся в собственности города, на расширение налогооблагаемой базы, возрастание объема инвестиций в недвижимость города, рост ценности имущественного комплекса города, но также и на решение социальных и экологических проблем и, в целом, на решение задач устойчивого развития Санкт-Петербурга.

Выстроенная и функционирующая в настоящее время система управления недвижимостью Санкт-Петербурга, не способствует в должной мере целям устойчивого развития города. Важно организовать эффективное взаимодействие между участниками процесса управления недвижимостью в системе государственного управления, включить в структуры управления недвижимостью наряду с представителями органов государственного управления также представителей бизнеса, представителей экспертного сообщества и широкой общественности. Подобная практика является распространенной и широко применяется в развитых странах.

Необходимость участия общественности в принятии решений, касающихся вопросов охраны окружающей среды и экологии продиктована тем, что позволяет обеспечить прозрачность принятия решений и подотчетность органов государственной власти, несмотря на то, что требует немало времени и создает дополнительные хлопоты.

Зарубежный опыт показывает, что если решение принято с участием общественности, то у него будет больше шансов на успешную реализацию. Общественные эксперты могут не только критиковать ошибки или выявлять негативные стороны плана или программы, но также предлагать более эффективные альтернативные решения. Они могут вносить в процесс принятия решений аспекты охраны окружающей среды и устойчивого развития, что может помочь в предотвращении возможных негативных воздействий на окружающую среду, включая воздействие на здоровье человека.

В системе управления крупного города каким является Санкт-Петербург процесс управления недвижимостью представляет собой сложное взаимодействие различных групп

участников. Субъект управления в этом процессе в лице уполномоченных органов государственной власти имеет определенные рычаги воздействия как на объект управления, так и на разнородные группы участников и хозяйствующих субъектов.

Правовое регулирование основывается на государственном воздействии, закрепленном в нормативных актах и включает в себя меры разрешений, запретов и принуждений.

Примерами запретительных мер могут являться:

- запрет на строительство промышленных предприятий в жилых районах, либо вблизи них или исторического центра города,
- запрет на строительство зданий высотой, которая не соответствует установленному высотному регламенту и др.

К мерам принуждения относятся:

- необходимость установки системы пожаротушения, очистных сооружений при строительстве промышленных и гражданских объектов;
- принудительное прекращение прав пожизненного наследуемого владения, постоянного (бессрочного) пользования, безвозмездного срочного пользования земельными участками ввиду их ненадлежащего использования;
- обязательство для застройщиков при строительстве жилых комплексов возводить инженерную инфраструктуру, а также объекты социального назначения и дороги. В противном случае девелоперы не получают разрешение на строительство.

Кроме того, существуют организационно-экономические методы управления недвижимостью, основанные на стимулировании рыночной активности с помощью средств бюджетной и налоговой политики. Примером могут являться целевые программы – специфическая форма организации расходования бюджетных средств, подразумевающая комплекс мероприятий по достижению определенных конкретных целей в сфере социального, экономического или иного развития города.

В процессе управления недвижимостью также могут использоваться методы нормативного регулирования, включающие экологические, социальные, антимонопольные нормы и нормативы.

В качестве одного из инструментов совершенствования процесса управления недвижимостью в целях устойчивого развития Санкт-Петербурга может быть использовано «определение групп заинтересованных сторон».

Идентификация различных групп общества и определение их интересов необходимо может быть полезна при планировании общественных обсуждений по важным

для города проектам, планам и программам, которые связаны, например, с потенциально значительным воздействием на окружающую среду.

В предыдущей части работы были рассмотрены цели управления недвижимостью Санкт-Петербурга, сформулированные в основополагающем для города нормативном документе – Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга. В числе первоочередных заявлено достижение максимальной экономической и бюджетной эффективности использования недвижимого имущества города, а в заключении сформулирована цель обеспечения оптимальной структуры недвижимости Санкт-Петербурга «с точки зрения интересов города»<sup>50</sup>.

Крупный город федерального значения, каким является Санкт-Петербург представляет собой чрезвычайно сложную систему с огромным количеством интересных.

Поскольку управление представляет собой процесс воздействия субъекта управления на его объект с целью поддержать объект управления в состоянии эффективного функционирования и достичь интересов сторон, следует определить те стороны, которые заинтересованы в данном процессе.

Концепция заинтересованных сторон, которую также принято называть в менеджменте теорией стейкхолдеров, появилась во второй половине прошлого века и успешно применялась изначально на уровне организаций в сфере корпоративного управления, в настоящее время нашла широкое применение в государственном и муниципальном управлении.

Смысл теории стейкхолдеров заключается в том, что в процессе управленческой деятельности для оптимального достижения целей управления необходимо принимать во внимание, учитывать и согласовывать интересы различных групп заинтересованных сторон, которые отношение к объекту управления и требования которых нужно учитывать и принимать во внимание.

Применительно к сфере управления недвижимостью в системе управления городом можно выделить следующие группы заинтересованных сторон:

1. Жители города, составляющие его население. В данной группе можно выделить различные сегменты со схожими интересами. В качестве критериев для выделения могут быть профессиональные интересы (представители научного сообщества и др.), возрастной критерий и т.д.

---

<sup>50</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30 «О концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=25138#04214335499578683>

2. Представители бизнес-сообщества. Целесообразно среди данной группы стейкхолдеров выделять следующие: уже существующие, с которыми заключены договоры аренды недвижимости, земли и т.д.; новые, которые потенциально имеют потребность в сделках с недвижимостью города; - инвесторы, кредитные организации.

3. Гости города, туристы.

4. Общество в целом.

5. Будущие поколения.

6. Органы государственной (муниципальной) власти.

Для процесса согласования и учета интересов выше перечисленных групп стейкхолдеров необходимо идентифицировать их типичные интересы.

Для жителей города важно иметь комфортную среду, развитую инфраструктуру, наличие рекреационных зон, парков.

Представители бизнес-сообщества всегда заинтересованы прежде всего в наличии выгодных и благоприятных условий для успешного ведения своего бизнеса, максимизации прибыли.

Туристы и гости города заинтересованы в наличии и доступности культурно-исторических объектов, парков, объектов туристической инфраструктуры и т.п.

Общество в целом заинтересовано в повышении эффективности городского управления (частью которого является управление недвижимостью) постольку, поскольку это способствует в целом социально-экономическому развитию государства и росту качества жизни граждан. Интерес будущих поколений заключается в эффективном использовании недвижимости городов с целью ее сбережения и сохранности при условии соблюдения экологических норм и правил.

Государство заинтересовано в создании условий для социально-экономического развития территории в целом, повышении качества жизни населения и создания благоприятной комфортной среды. Таким образом, государство играет доминирующую роль среди всех прочих групп и является координатором и регулятором в процессе согласования их

Эти группы имеют разные, порой противоречивые интересы, которые необходимо согласовывать для достижения консенсуса, нахождения баланса и выстраивания взаимовыгодного диалога между группами.

Таким образом, у различных групп заинтересованных сторон зачастую интересы не только не совпадают, но и являются противоположными и противоречивыми. Поэтому чрезвычайно важным является выстраивание процесса эффективного взаимодействия между ними для достижения целей и удовлетворения интересов каждой

группы наилучшим образом так, чтобы в конечном итоге такое взаимодействие способствовало повышению эффективности управления недвижимостью крупного города в контексте достижения целей его устойчивого развития.

### **Выводы по главе 3.**

Рассмотрение итогов деятельности в сфере управления недвижимостью в системе государственного управления Санкт-Петербурга позволило идентифицировать некоторые её недостатки и сделать вывод о том, что деятельность имущественного блока правительства Санкт-Петербурга нуждается в доработке. Функционирующая подсистема управления недвижимостью Санкт-Петербурга в настоящее время имеет возможность стать более эффективной при условии оптимизации организационной структуры, использования института доверительного управления и применения инструментов, позволяющих выстраивать процесс эффективного взаимодействия различных групп многообразных заинтересованных сторон, имеющих противоречащие друг другу интересы. Согласование этих интересов, учет различных мнений в процессе управления недвижимостью необходимо для достижения целей устойчивого развития Санкт-Петербурга.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в выпускной квалификационной работы изучение роли управления недвижимостью в устойчивом развитии крупного города позволяет сделать следующие выводы.

Концепция устойчивого развития, зародившись во второй половине прошлого столетия на межгосударственном уровне. Само появление в международной повестке концепции устойчивого развития явилось результатом эволюции понятия «развитие», предполагающее повышение уровня и качества жизни людей, особенно в отсталых странах. Концепция стала ответом на распространение оружия массового уничтожения, несоблюдение прав человека в авторитарных развивающихся странах и на появление глобальных экологических проблем.

Впоследствии основные направления и принципы, лежащие в основе концепции устойчивого развития, были перенесены на локальный уровень, благодаря чему данная методология стала успешно применяться в управлении регионами и городами.

Применительно к управлению крупным городом, таким как Санкт-Петербург, концепция устойчивого развития в настоящее время является наиболее рациональной, поскольку позволяет добиться целей выживания и развития в долгосрочной перспективе и установить оптимальный баланс между удовлетворением потребностей социума в лице нынешнего и будущих поколений и возможностями биосферы путем воспроизводства возобновляемых ресурсов и бережного экономного использования не возобновляемых.

К настоящему времени сложилась обширная нормативно-правовая база в сфере управления недвижимостью, представленная целым рядом нормативно-правовых актов федерального и регионального уровня.

Недвижимость Санкт-Петербурга представляет собой земельно-имущественный комплекс, который играет важнейшую роль в функционировании города. В первую очередь он является одним из источников формирования доходной части бюджета города, а проблема доходности бюджета для крупного города всегда является актуальной. Кроме того, земельно-имущественный комплекс Санкт-Петербурга является значительной частью пространства, на котором осуществляется социальное и экономическое взаимодействие различных групп интересантов.

Управление недвижимостью, принадлежащей крупному городу федерального значения Санкт-Петербург на праве собственности осуществляется посредством

совокупности государственных органов, которые представляют собой имущественный блок правительства Санкт-Петербурга.

Изучение показателей деятельности данных государственных органов, которое было проведено во второй главе работы, позволило сделать вывод о том, что главные усилия направлены на получение доходов от использования имущества, то есть на экономическую составляющую управления недвижимости. Социальная составляющая выражается в различных видах социальной поддержки, наиболее распространенными из которых являются льготные ставки по аренде.

В настоящее время вектор управления недвижимостью в крупном городе Санкт-Петербург направлен прежде всего на эффективное использование недвижимого имущества в интересах развития города, которое выражается в получении больших доходов от использования недвижимости, в расширении налогооблагаемой базы, в возрастании объема инвестиций в недвижимость города, в росте ценности всего совокупного имущественного комплекса города.

В завершающей части работы были идентифицированы недостатки в сфере управления недвижимостью Санкт-Петербурга, а также предложены направления совершенствования.

Таким образом, можно констатировать, что намеченные в данной выпускной квалификационной работе задачи решены, ее цель достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативные акты и официальные документы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/). (дата обращения 18.03.2021)
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]: (принят 30.11.1994, ред. от 02.07.2021) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/). (дата обращения 18.03.2021)
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 30.12.2021). [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/) (дата обращения 10.03.2022)
4. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 16.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_33773/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/)
5. Лесной кодекс Российской Федерации от 04.12.2006 № 200-ФЗ (ред. от 30.12.2021) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64299/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/)
6. Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости» от 13.07.2015 N 218-ФЗ (ред. от 30.12.2020) [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/). (дата обращения 18.03.2021)
7. Федеральный закон «О кадастровой деятельности» от 24.07.2007 № 221-ФЗ (ред. от 30.12.202) [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_70088/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_70088/)
8. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 29.12.2020) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.03.2021) [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система

«Консультант Плюс». Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/). (дата обращения 18.03.2021)

9. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

[Электронный ресурс] Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/)

10. Закон Санкт-Петербурга от 26.11.2020 № 507-112 «О стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_econom/strategiya-ser-2035/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/)

11. Закон Санкт-Петербурга от 17.06.2004 № 282-43 (изм. на 26.01.2022) «О порядке предоставления объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга, для строительства, реконструкции и приспособления для современного использования». // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=252159#p59PW2TMpbppmLy41> (дата обращения 13.02.2022)

12. Закон Санкт-Петербурга от 17.04.2001 № 282-39 (изм. на 06.06.2018) «О реестре собственности Санкт-Петербурга». // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=200170#McrOW2TQOPVfM7SI> (дата обращения 28.01.2022)

13. Закон Санкт-Петербурга от 03.09.2021 № 414-100 «О порядке заключения договора о комплексном развитии территории по инициативе правообладателей земельных участков и (или) расположенных на них объектов недвижимости». // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=251168#OwVPW2TdpMV4gXo5> (дата обращения 21.12.2021)

14. Закон Санкт-Петербурга от 12.07.2007 № 333-64 (ред. от 23.12.2021) «Об охране объектов культурного наследия в Санкт-Петербурге» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=250830#mi8QW2TWt7yHEmTF> (дата обращения 17.01.2022)

15. Закон Санкт-Петербурга от 25.01.2012 № 839-3 (изм. на 25.12.2015) «О порядке организации, установления границ и режима содержания историко-культурного заповедника регионального значения». // Справочно-правовая система «Консультант

Плюс»

Режим

доступа:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=168190#e1cQW2TmnYB74VJ51> (дата обращения 04.11.2021)

16. Закон Санкт-Петербурга от 05.12.2007 № 608-119 (изм. на 18.10.2019) «О методике определения арендной платы за земельные участки, находящиеся в государственной собственности Санкт-Петербурга». // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=218475#9JnQW2TqiMN MZ3Ct> (дата обращения 27.03.2022)

17. Постановление правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30 «О Концепции управления недвижимостью Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/8350949> (дата обращения: 22.03.2021)

18. СТО ГС 01.0.0103. Единая система профессионального управления недвижимостью. Общие положения [Электронный ресурс] // Бесплатная интернет библиотека – электронные материалы. – [М., 2017]. Режим доступа: [http://docx.libi.ru/29ekonomika/2671861sto0100103edinaya\\_sistemaprofessional](http://docx.libi.ru/29ekonomika/2671861sto0100103edinaya_sistemaprofessional)

### **Научная и учебная литература:**

19. Асаул, А.Н. Экономика недвижимости: Учебник для вузов. / А. Н. Асаул, Г. М. Загидуллина, П. Б. Люлин, Р. М. Сиразетдинов. 18-е изд. Испр. И доп. М.: Издательство Юрайт. 2019. 353 с.

20. Бикеева, М.В. Согласование интересов власти и бизнеса: стейкхолдерский подход // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 7-2. – С. 4-10. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=>

21. Бикташев А.А. Повышение доходности управления недвижимым имуществом города (на примере Санкт-Петербурга) // Государственная служба. 2018. №3 (113). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-dohodnosti-upravleniya-nedvizhimym-imuschestvom-goroda-na-primere-sankt-peterburga> (дата обращения: 16.01.2022)

22. Боголюбов, С.А. Устойчивое развитие: градостроительство, экология, право: хрестоматия / СюА. Боголюбов, М.М. Бринчук, Т.В. Злотникова [и др.] // М.: РУСАЙНС, 2016. 208 с.

23. Бондарская, О.В. Экономика региона: управленческие решения в сфере недвижимости / О.В. Бондарская // Социально-экономические явления и процессы. 2016. №9. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-regiona-upravlencheskie-resheniya-v-sfere-nedvizhimosti> (дата обращения: 22.03.2021).

24. Бринчук, М.М. Экологическое право: Учебник. Подготовлен для системы КонсультантПлюс. 2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/edu/student/download\\_books/book/brinchuk\\_mm\\_ekologicheskoe\\_pra](http://www.consultant.ru/edu/student/download_books/book/brinchuk_mm_ekologicheskoe_pra) vo. (Дата обращения 24.03.2022)

25. Бусов, В. И. Управление недвижимостью: теория и практика [Текст]: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов, А. А. Поляков. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 517 с.

26. Гровер, Р. Управление недвижимостью. Международный учебный курс Учебник для бакалавриата и магистратуры / Р. Гровер М.М. Соловьев. М. Юрайт. 2018 372 С.

27. Десятниченко, Д.Ю. Рекреационное пространство как объект управления инновационным развитием территорий города / Д.Ю. Десятниченко, А.Я. Запорожан, Е.А. Куклина // Управленческое консультирование. 2017. №9 (105). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekreatsionnoe-prostranstvo-kak-obekt-upravleniya-innovatsionnym-razvitiem-territoriy-goroda> (дата обращения: 31.03.2021).

28. Камынина, Н.Р. Роль недвижимости как фактора устойчивого развития общества/ Камынина Н. Р. // Журнал правовых и экономических исследований. 2018. – № 3. – С. 144-150. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://giefjournal.ru/node/1322> (дата обращения: 20.03.2021)

29. Камынина, Н. Р. Субъектный анализ в государственном управлении недвижимым имуществом/ Н. Р. Камынина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 9 (115). [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=5123](https://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=5123). (дата обращения: 20.03.2021) (дата обращения: 21.03.2021)

30. Камынина, Н. Р. Показатели качества государственного управления недвижимым имуществом/ Н. Р. Камынина // Глобальный научный потенциал. – 2018. – № 8 (89). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35723401> (дата обращения: 21.03.2021)

31. Камынина, Н. Р. Понятие и классификация недвижимого имущества организаций как объекта государственного управления/ Н. Р. Камынина // Наука и бизнес: пути развития. – 2018. – № 8 (86). С. 108-115. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35665168> (дата обращения: 21.03.2021)

32. Камынина, Н. Р. Теоретические основы формирования качества государственного управления недвижимым имуществом организаций/ Н. Р. Камынина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 7(113).

[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-113-72018/item/5014-2018-07-05-10-27-39>. (дата обращения: 21.03.2021)

33. Коланьков, С. В. Управление недвижимостью [Электронный ресурс]: учебник / С. В. Коланьков. – Саратов: АйПиЭрМедиа, 2019. – 202 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78735.html>

34. Лылов, А. С. Управление недвижимостью: развитие понятийного аппарата [Текст] / А. С. Лылов, А.П. Третьяков // Теория и практика мировой науки. 2016. № 4. С. 48–53.

35. Мазаева, А. В. Доверительное управление и траст: опыт стран континентального права / А.В. Мазаева // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2017. №1 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doveritelnoe-upravlenie-i-trast-opyt-stran-kontinentalnogo-prava> (дата обращения: 10.04.2022).

36. Максимов, С.Н. Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов [и др.]; под редакцией С. Н. Максимова. 2-е изд., испр. и доп. М. 2019. с.186

37. Максимов, С. Н. Эффективность управления земельно-имущественным комплексом Санкт-Петербурга. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. / С.Н. Максимов // Санкт-Петербург, 2021 (стр. 218-223). Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

38. Мягких, М. Р. Управление недвижимостью на основе развития системы налогообложения / М.Р. Мягких, М.М. Колесников // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №2. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-nedvizhimostyu-na-osnove-razvitiya-sistemy-nalogooblozheniya> (дата обращения: 23.03.2021).

39. Петрухина, М.Н. Управление недвижимостью: методологические и экономические вопросы исследования / М.Н. Петрухина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. № 40. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-nedvizhimostyu-metodologicheskie-i-ekonomicheskie-voprosy-issledovaniya> (дата обращения: 21.03.2021).

40. Попов, Р.А. Управление городскими агломерациями как ресурс экономического развития / Р.А. Попов, А.С. Пузанов // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2016. № 3. С. 3-6

41. Управление государственной и муниципальной собственностью Учебник. / И.В. Дойников / Учебники и учеб. пособ.д/ высшей школы(ВУЗы) – Издательство Юстиция, 2020. ISBN:978-5-4365-3629-3

42. Управление государственной собственностью: Учебник / [В. И. Кошкин, С. Г. Беляев, Н. И. Дорогов и др.]; Под ред. В. И. Кошкина; [Выш. шк. приватизации и предпринимательства- ин-т]. - Изд. расшир. и доп. - Москва : ЭКМОС, 2002. - 662 с. : ил., табл.; 22 см.; ISBN 5-94687-038-6

43. Управление недвижимостью: учебник менеджмент. Управление предприятием, Недвижимость / [Иванов В.В., Хан О.К.] / Издательство: ИНФРА-М, 2007 / ISBN: 978-5-16-003071-5

44. Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов [и др.]; под редакцией С. Н. Максимова. 2-е изд., испр. и доп. М. 2019. 416 с.

45. Устойчивое развитие городов: коллективная монография / под ред. К. В. Папенова, С. М. Никонорова, К. С. Ситкиной. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. 288 с.

46. Цветков, В.Я. Информационные технологии и методы управления недвижимостью / В.Я. Цветков // Economic Consultant. 2016. №2 (14). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-i-metody-upravleniya-nedvizhimostyu> (дата обращения: 23.03.2021).

47. Чернецкая, А.М. Концепция заинтересованных сторон в управлении недвижимостью города / Чернецкая // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сб. ст. по материалам ССХХVII Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы». – № 32(227). – М., Изд. «Интернаука», 2021.

48. Шакиров, А.Д. О концепции устойчивого развития и ее принципах. [Электронный ресурс] / А.Д. Шакиров // Ученый записки Казанского университета. Том 153. К.1 2011. Режим доступа: [https://kpfu.ru/portal/docs/F\\_1745964663/153\\_1\\_gum\\_24.pdf](https://kpfu.ru/portal/docs/F_1745964663/153_1_gum_24.pdf) Дата обращения: 05.02.2022.

49. Экономика и управление недвижимостью: учеб. Пособие / Е.А. Савельева – М. Вузовский учебник ИНФРА М, 2017. 336 С.

#### **Официальные сайты и ресурсы сети Интернет:**

50. Официальный сайт Правительства Санкт-Петербурга. Итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://cedipt.gov.spb.ru/monitoring-pokazatelej/analiz-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya/itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga/itogi-ser/>

51. Официальный сайт Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга. Итоги деятельности КИО за 2020 г. Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/kio/statistika/>

52. Декларация конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды (Стокгольмская декларация). Официальный сайт ООН. Режим доступа: [https://www.un.org/resources/gov/prev\\_docs/77\\_05\\_GCP\\_Report\\_K7703225/](https://www.un.org/resources/gov/prev_docs/77_05_GCP_Report_K7703225/) (Дата обращения: 03.02.2022).

53. Официальный сайт ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/ga/unep/> (дата обращения: 07.03.2021).

54. Программа по окружающей среде. Официальный сайт ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/ga/unep/> (дата обращения: 07.02.2021).

55. Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Имущество Санкт-Петербурга». Режим доступа: <http://gkuim.commim.gov.spb.ru/>

56. Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Кадастровая оценка». Режим доступа: <http://guko.commim.gov.spb.ru/>

57. Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Центр повышения эффективности использования государственного имущества». Режим доступа: <https://www.cpeigi.ru/>

58. Официальный сайт Комитета по градостроительству и архитектуре Санкт-Петербурга. Режим доступа: <https://kgainfo.spb.ru/>

59. Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Агентство по развитию имущественного комплекса Санкт-Петербурга». Режим доступа: <http://arik.commim.gov.spb.ru/>

60. Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Городское управление инвентаризации и оценки недвижимого и движимого имущества». Режим доступа: <https://guion.spb.ru/>

61. Официальный сайт Акционерное общество «Фонд имущества Санкт-Петербурга». Режим доступа: <https://xn--80adfeoyeh6akig5e.xn--p1ai/page/about>

62. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области «Петростат». Режим доступа: <https://petrostat.gks.ru/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



Рисунок – Цели Организации объединенных наций в области устойчивого развития<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Официальный сайт Организации объединенных наций (ООН). Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/news/communications-material/>



Рисунок – Система целеполагания Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года.

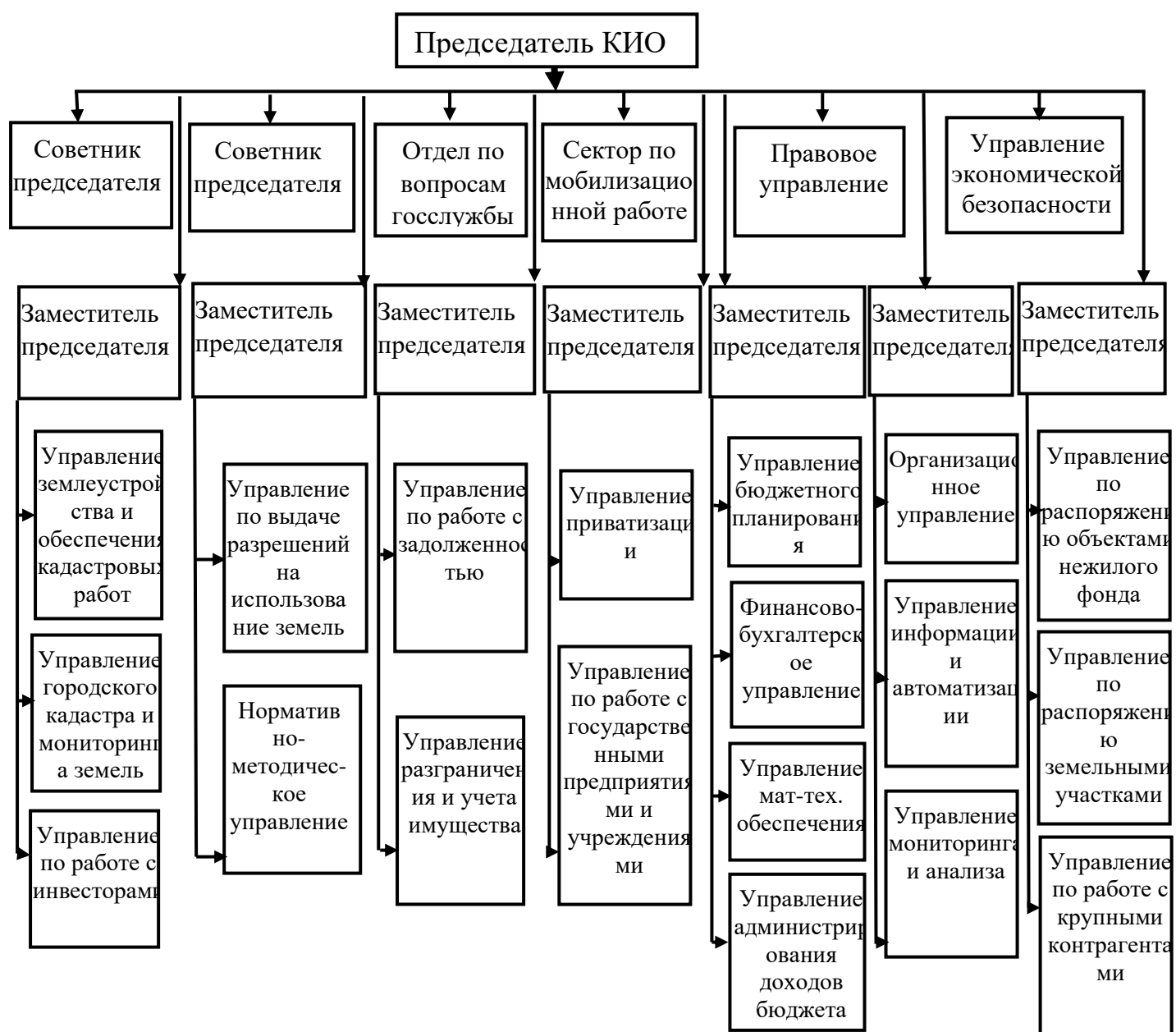


Рисунок – Организационная структура Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга