

Современные методы управления имуществом помогут повысить эффективность бюджетных расходов



Не секрет, что эффективное управление имуществом комплексом позволяет не только повысить эффективность расходов, но и получить дополнительные доходы. На уровне органов исполнительной власти, в том числе финансовых служб, подходы по управлению имуществом лежат в плоскости формирования правил его целевого использования, обоснования расходов на содержание, а также управления как базой для неналоговых доходов. О способах повышения эффективности процессов управления государственным и муниципальным имуществом рассказывает заместитель генерального директора компании «Кейсистемс» **Сергей Николаевич СЕРГЕЕВ**.

Ситуация сегодня и направления развития

В Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 годах (утверждена распоряжением Правительства РФ от 31 января 2019 года № 117-р) вопросы управления имуществом рассмотрены в контексте эффективности оказания государственных услуг в социальной сфере (VIII раздел). Документ констатирует нерешенность на сегодняшний день проблем эффективности управления имуществом комплексными учреждениями и прозрачности финансирования расходов на содержание имущества. В частности, отмечено неполное отражение в бухгалтерском учете нефинансовых активов, составляющих имущество казны, их расходование с данными реестрового учета, некорректность исчисления доходов от распоряжения имуществом и их учета, нарушения при распоряжении объектами и другие недостатки. Предполагается, что система управления должна быть трансформирована таким образом, чтобы учреждение распоряжалось имуществом, закрепленным за ним на праве оперативного управления (хозяйственного ве-

дения, бессрочного пользования), без вышеуказанных недостатков.

С чего же нужно начать работу и в каком направлении двигаться? Во-первых, для существенного продвижения в направлении повышения эффективности управления имуществом необходимо подготовить основу в виде выстроенных процессов, связанных с признанием, оценкой и учетом имущества, а также создать информационные ресурсы, позволяющие вести аналитическую работу. Необходимо получить доказательства того, что учет осуществляется в полном объеме и обладает характеристиками своевременности, достоверности и прозрачности для всех заинтересованных сторон.

Во-вторых, должны быть созданы механизмы управления для обеспечения соответствия состава имущества заявленным функциям ОИВ и учреждений; инструменты непрерывного контроля процедур, связанных с распоряжением имуществом; информационные ресурсы, обеспечивающие раскрытие данных в связке с иной информацией о деятельности и финансовом состоянии учреждений. Важнейшими вопросами в этой связи являются полнота применения

имущественного комплекса как базы для неналоговых поступлений (в том числе в отношении муниципальных образований), выполнение требований по постановке на учет нефинансовых активов, корректность операций по начислению доходов. Сюда же можно отнести выполнение в полной мере федерального стандарта «Аренда» со стороны арендодателей и имущественных органов, ответственных за учет и управление имуществом казны. Как показывает практика, оперативное получение такой информации затруднено, а достоверность соответствующих показателей бухгалтерской отчетности часто вызывает вопросы.

Только после выполнения вышеуказанных шагов появится возможность качественно улучшить систему в части повышения ее управляемости, финансовой и операционной эффективности. Должны быть созданы новые аналитические инструменты для поддержки принятия решений и реализации прав собственника, к примеру, по изъятию излишнего, неиспользуемого или используемого не по назначению имущества.

Задачи управления имуществом должны быть более плотно встроены в бюд-

жетный процесс на всех его этапах, а созданные информационные ресурсы должны интегрироваться в региональный электронный бюджет. Все это обеспечит основу для:

- модернизации системы планирования деятельности учреждений;
- введения экономически обоснованных нормативных затрат;
- введения в практику работы показателей эффективности использования государственного (муниципального) имущества.

Общий вывод следующих. **Прежде чем приступать к решению задач по развитию системы управления имуществом, необходимо убедиться, что действующая система удовлетворяет критериям полноты и достоверности учета, а также разобраться с тем, какую роль готов взять на себя финансовый орган, который в силу своих полномочий отвечает за эффективность бюджетных расходов.** Ключевую роль в решении данной задачи должны сыграть автоматизация и следующая за ней цифровая трансформация государственного комплекса. Об этом и поговорим далее.

Модель развития имущественного комплекса

Основную нагрузку по учету имущества несут имущественные органы. Они при взаимодействии с балансодержателями оформляют операции, связанные с движением государственного (муниципального) имущества (включая имущество казны), ведением реестра имущества, арендными отношениями, вопросами государственной регистрации нового имущества и т. д. При этом перечни особо ценного движимого имущества учреждений определяют органы, осуществляющие функции и полномочия учредителя. Обозначенные процессы имеют довольно высокую трудоемкость и сильно зависят от своевременности обращений со стороны учреждений и качества их бухгалтерского учета. Таким образом, в процессы вовлечены и учреждения, и ОИВ, а также широкий круг иных лиц: арендаторы, население, ряд ФОИВ и др.

Модель развития цифровых процессов управления имуществом должна не только учитывать имеющуюся практику автома-

тизации госуправления, но и соответствовать принципам цифровой трансформации, то есть модели управления, основанной на непрерывной аналитике данных из различных источников. Ориентиром здесь могут служить концепции построения электронного бюджета и цифровой экономики, а также общемировая практика автоматизации процессов и построения корпоративных информационных систем.

Предлагаемая нами обобщенная модель развития содержит пять этапов.

1 этап.

Задача: получение исчерпывающего перечня имущества, достижение полноты учета, существенное снижение рисков недостоверности учетных данных.

Методы: выявление ролей всех заинтересованных сторон, внедрение единой информационной системы с подключением балансодержателей.

Условия: участие в проекте и учет ожиданий всех заинтересованных сторон: финансового органа, ОИВ, балансодержателей и др.

2 этап.

Задача: достижение своевременности и прозрачности учета операций с имуществом, а также полноты отражения операций в первичном бухгалтерском учете.

Методы: координация данных реестрового учета имущества, осуществляемого уполномоченными органами, и данных бухгалтерского учета, осуществляемого балансодержателями. Полноценный электронный документооборот, в том числе с арендаторами.

Условия: регламентация всех процессов и процедур, управление доходной базой и контроль соблюдения стандарта «Аренда» со стороны финансового органа.

3 этап.

Задача: получение объективной картины о фактических расходах на содержание имущества, а также выявление излишне используемого имущества.

Методы: интеграция процессов планирования и исполнения бюджета, а также государственного заказа с процедурами управления имуществом.

Условия: унификация подходов к оценке потребности в имуществе со стороны учреждений по отраслевому признаку и иным критериям, введение унифицированных требований к отчетности по распоряжению имуществом.

4 этап.

Задача: построение системы управления имуществом учреждений со стороны учредителей

Методы: формирование аналитических инструментов для оперативного получения информации, поддержки принятия решений на основании оперативных и прогнозных данных.

Условия: разработка унифицированных показателей определения эффективности управления имуществом, вовлечение в процесс органов финансово-бюджетного контроля.

5 этап.

Задача: совершенствование системы управления имуществом в части повышения эффективности процессов и получения конкретных финансовых результатов.

Методы: ретроспективный анализ, изучение положительного опыта, применение сквозных цифровых технологий.

Условия: разработка общероссийских рейтингов, методических рекомендаций, базы данных лучших практик управления, в том числе в части повышения эффективности бюджетных расходов.

Отдельные вопросы цифровизации

В современной практике реализации проектов по цифровой трансформации в области государственного управления можно выделить ряд обязательных требований, без которых эффективность и даже целесообразность таких проектов будет поставлена под вопрос. Указанные требования наилучшим образом реализуются в рамках так называемой единой цифровой платформы, которая содержит в себе не какой-то фиксированный функциональный набор, а сервисные компоненты и средства управления данными. Зафиксируем самые важные из них.

1. Юридически значимый электронный документооборот, который должен быть налажен как с балансодержателями, так и с арендаторами (электронные договоры, акты и т. п.). **Критерий оценки:** доля документов, передаваемых в электронном виде и не требующих ручной разности.

2. Аналитическая подсистема, обеспечивающая, в частности, формирование данных в интересах финансовых органов, аналитических панелей ситуационных цен-

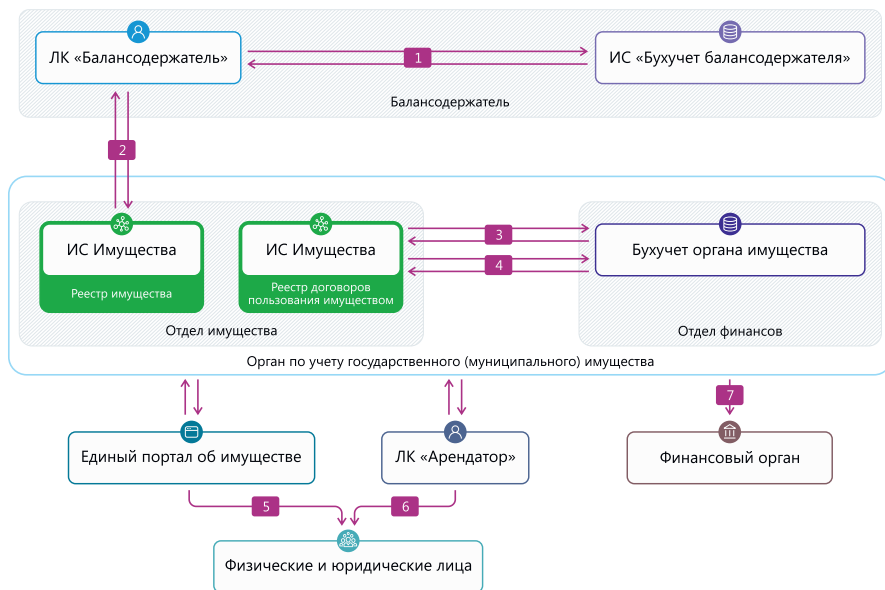
БЮДЖЕТ КОЛЛЕГИ

тров, публичных порталов публично-правовых образований. *Критерий оценки:* доля показателей, формируемых в реальном времени по данным информационных ресурсов, без ручной подготовки.

3. Подсистема интеграции (обмена документами), обеспечивающая обмен

документами (электронными сообщениями) с широким перечнем региональных и федеральных информационных систем. *Критерий оценки:* соответствие лучшей практике информационного обмена с учетом целевого перечня информационных систем.

Рисунок. Схема обмена информацией между имуществом органом и балансодержателями с предоставлением доступа к ЕИС через личный кабинет



№ потока информации	Поставщик	Потребитель	Состав сведений в потоке
1	Бухгалтерия учреждения-балансодержателя	Учреждение — балансодержатель	Передача из ИС бухучета в ЛК «Балансодержатель» информации: — об изменении остаточной стоимости имущества на балансе — о приобретенном имуществе — о списанном (проданом, переданном) имуществе
2	Учреждение-балансодержатель	Отдел имущества ОИВ	Актуализация сведений в Реестре об имуществе, числящемся на балансе учреждения-балансодержателя, а также о новом приобретенном имуществе и выбытом имуществе за отчетный период
3	Отдел имущества ОИВ	Бухгалтерия ОИВ	Предоставление информации о неналоговых доходах по распоряжению государственным (муниципальным) имуществом, включая информацию, необходимую для отражения в бухучете по ФС «Аренда» из ИС отдела имущества ОИВ в ИС бухучета
4	Отдел имущества ОИВ	Бухгалтерия ОИВ	Получение информация о движении имущества в казне с целью ее отражения в бухучете в рамках бюджетного учета имущества казны
5	ОИВ	Физические и юридические лица (потенциальные заинтересованные субъекты в пользовании или реализации имущества)	Публикация на Едином портале о государственном (муниципальном) имуществе открытых сведений о реестре государственного (муниципального) имущества, информации о занятом и свободном для реализации имуществе (приватизации или оперативной аренды), статистическая и аналитическая информация и т. д.
6	ОИВ	Физические и юридические лица (фактические пользователи имущества)	Предоставление действующим нанимателям (покупателям) имущества инструмента «Личный кабинет «Арендатор» с целью информационного взаимодействия в рамках заключенных договорных отношений по реализации имущества (расчеты, начисления, оплата, акты сверки взаиморасчетов, получение квитанций об оплате, уведомления о задолженности и начислении пеней и штрафов и многое другое)
7	ОИВ	Финансовый ОИВ	Получение сводной статистической и аналитической информации в режиме онлайн о реальных доходах по распоряжению имуществом, информации по дебиторской задолженности и динамике ее уменьшения, об имуществе на балансе любого учреждения и другие сведения

4. Средства управления единой нормативно-справочной информацией (НСИ), интегрированные с региональными и федеральными эталонными источниками данных. *Критерий оценки:* степень соответствия (сопоставимости) показателей НСИ общим региональным и федеральным справочникам.

5. Сервисы публикации документов, открытых данных, отчетов, аналитической информации на интернет-ресурсах (порталах). *Критерий оценки:* доля информации, размещаемой в форме открытых данных.

6. Средства обеспечения информационной безопасности, мониторинга событий и инцидентов, связанных с надежностью технической площадки и обеспечением кибербезопасности. *Критерий оценки:* наличие аттестата соответствия по требованиям ФСТЭК России.

Для иллюстрации одного из самых сложных элементов системы на **рисунке** приводится схема обмена информацией между имуществом органом и балансодержателями с предоставлением доступа к единой информационной системе через личный кабинет. Обмен информацией осуществляется для обеспечения соответствия реестровой формы учета всех видов имущества и бухгалтерского учета указанного имущества. Эта задача особенно актуальна в связи с повсеместной реализацией проектов по централизации бухгалтерского учета на базе центров компетенции с применением цифровых облачных платформ. В идеале информация должна напрямую поступать из базы данных бухгалтерского учета всех балансодержателей. Указанная схема взаимодействия информационных систем реализуется в частности с применением ПК «Собственность-СМАРТ» (разработка компании «Кейсистемс»).

Цифровую платформу для управления имуществом комплексом, равно как и новую нормативно-методическую базу, еще предстоит сформировать. Однако уже сегодня очевидно, что необходимо более плотно связать рассматриваемые вопросы с бюджетным процессом на региональном и местном уровнях.

Компания «Кейсистемс» приглашает к сотрудничеству органы по управлению государственным и муниципальным имуществом, а также финансовые органы для реализации комплексных проектов.