



МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ

# Управление федеральным ИМУЩЕСТВОМ

Концепция по управлению федеральным имуществом на период до 2018 г.



[http://www.economy.gov.ru/minec/about/structure/depreal/doc20121030\\_02](http://www.economy.gov.ru/minec/about/structure/depreal/doc20121030_02)



<http://ca.rosim.ru/catalog.aspx?CatalogId=774587>

Москва  
2012

# Управление федеральным имуществом: МИССИЯ, ПРОБЛЕМЫ и ПУТИ РЕШЕНИЯ

## МИССИЯ 100x100

**100% активов,  
вовлеченных в  
хозяйственный  
оборот, со 100%  
эффективности**

## ПРОБЛЕМЫ

- 1 Обременение государства избыточными активами
- 2 Неэффективная вертикаль управления федеральным имуществом
- 3 Неэффективные взаимоотношения государства с другими участниками

## ЦЕЛИ

1. Каждый актив учтен в системе учета и управления
2. Для каждого актива определена цель:
  - сохранение в федеральной собственности
  - отчуждение из федеральной собственности
3. Для каждой цели сформирована «дорожная карта»
4. В каждой «дорожной карте» установлен КПЭ
5. За каждый КПЭ определен ответственный:  
ФОИВ+Росимущество  
+правообладатель

## НАПРАВЛЕНИЯ

1  
Определение целевой функции (сохраняем / отчуждаем)

2  
Управление отчуждением

3  
Управление развитием

4  
Управление рисками

5  
Учет и мониторинг

# Управление федеральным имуществом: БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Принципы являются приоритетными для всех субъектов управления федеральным имуществом

## ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ ФУНКЦИИ

необходимость определения целевой функции по всем объектам и путей достижения («дорожная карта») исходя из стратегии развития отрасли (**принцип «объясняй или продавай»**)

## ПРОЗРАЧНОСТЬ

(1) **единство**: единая методология учета и управления (регламенты, модельные решения), единая система учета сведений об имуществе,  
(2) **доступность** информации об объектах управления и показателях достижения целей и задач;  
(3) **непрерывность** управления, учета и контроля;  
(4) **комплексность мер регулирования**: замещение прямого участия государства мерами отраслевого регулирования

## БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

баланс социальной ответственности и экономической эффективности (**отказ от «продаж любой ценой»**), а также сочетание кратко- и долгосрочных целей и задач

## НЕПРЕРЫВНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

непрерывный контроль за достижением установленных целей и задач, показателей их достижения, а также соблюдением принципов и механизмов управления

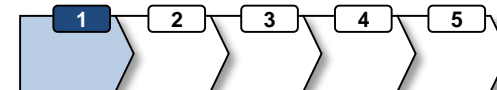
## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

определение плана достижения целей по принципам проектного управления: планируемый результат, проектные команды, критерии успеха, ресурсы, инструменты, мотивация на достижение успеха

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

всех участников процесса за результат и установленные показатели деятельности, ответственность ФОИВ+Росимущество

# Определение целевой функции



## 1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ активов, находящихся в собственности государства

достижение стратегических целей компаниями с государственным участием, а также эффективное управление объектами недвижимого имущества, включая земельные участки, находящимися в федеральной собственности

### ПОЭТАПНЫЙ ПЕРЕХОД

## 2 РАЗГОСУДАРСТВЛЕНИЕ, вовлечение активов в коммерческий оборот, привлечение инвестиций

привлечение инвестиций в технологическое развитие и модернизацию активов и создание новых рабочих мест, вовлечение не «работающего» на экономику имущества в хозяйственный оборот

Сохранять или не сохранять в госсобственности – целевая функция, которая должна быть присвоена КАЖДОМУ активу и отражена в единой системе учета и управления имуществом

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

- Презумпция разгосударствления объектов федерального имущества,
- Сохранение в федеральной собственности только тех объектов, которые нормативно определены Правительством как необходимые для достижения задач и стратегических интересов Российской Федерации, выполнения функций органами государственной власти Российской Федерации (принцип «Продавай или объясняй»)

### ОТРАСЛЕВОЙ АСПЕКТ

- Имущественная политика государства должна следовать за отраслевой;
- Определение в отраслевой стратегии поэтапной замены контроля и управления развитием отрасли через государственное имущество мерами отраслевого регулирования;
- Определение в документе, утвержденном Правительством, **единого перечня** подлежащих сохранению в федеральной собственности объектов с указанием задач и стратегических интересов Российской Федерации, функций органов государственной власти Российской Федерации, осуществление которых они обеспечивают

### РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

- Имущественная политика государства должна быть единой на всех уровнях публичной собственности, включая собственность субъектов РФ и муниципальных образований
- При определении цели для каждого объекта должны учитываться не только стратегии развития отраслей, но и стратегии развития регионов (территорий)

## Трансформация целей приватизации:

### Ранее:

- приватизация = продажа;
- главное – доходы от продаж;
- продавать как можно быстрее

### Изменение

#### внешних условий:

- рынок покупателя;
- дефицит; инвестиций;
- социальная ответственность за результат

### Сейчас:

- приватизация - инструмент привлечения инвестиций в развитие и модернизацию государственных предприятий и создание новых рабочих мест;
- приватизация - инструмент развития конкуренции и рынков путем сокращения доли государства в экономике;
- приватизация - инструмент вовлечения имущества в хозяйственный оборот;
- продажа бизнес-единиц, а не объектов

## Новые алгоритмы приватизации:

### ПРОЦЕДУРЫ:

#### Определение целевой функции

- Сохранять или не сохранять в госсобственности – конечная целевая функция, которая должна быть присвоена КАЖДОМУ из активов и отражена в единой системе учета и управления

#### Анализ инвестиционных возможностей

- Анализ актива и обременений
- Анализ спроса и потребностей инвесторов
- Разработка «дорожной карты»

#### Повышение инвестиционной привлекательности

- Мероприятия в соотв. с дорожной картой
- Снятие обременений
- Регистрация прав
- Пакетирование активов

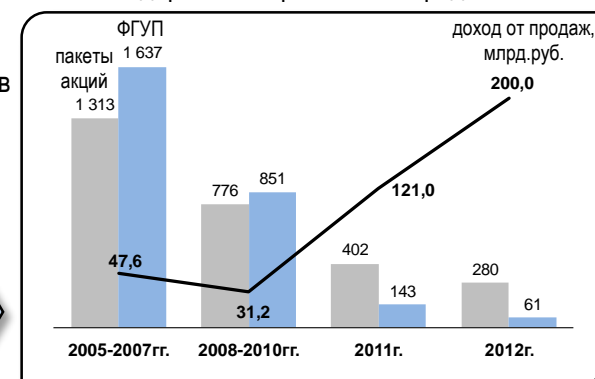
#### Продажа

- После выполнения мероприятий «дорожной карты» актив продается

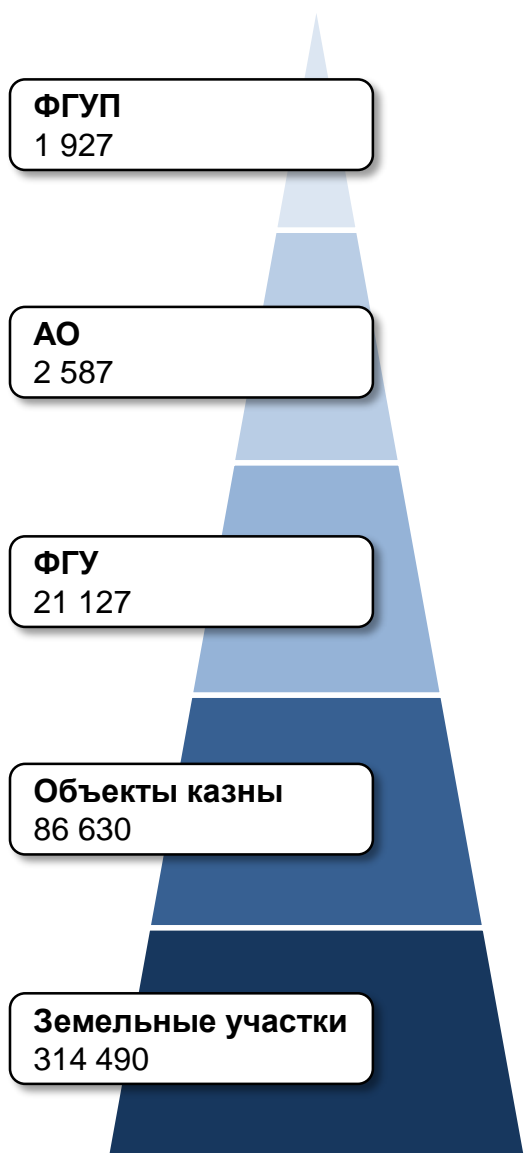
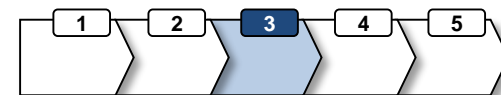
### ОПИСАНИЕ:

### УСЛОВИЕ:

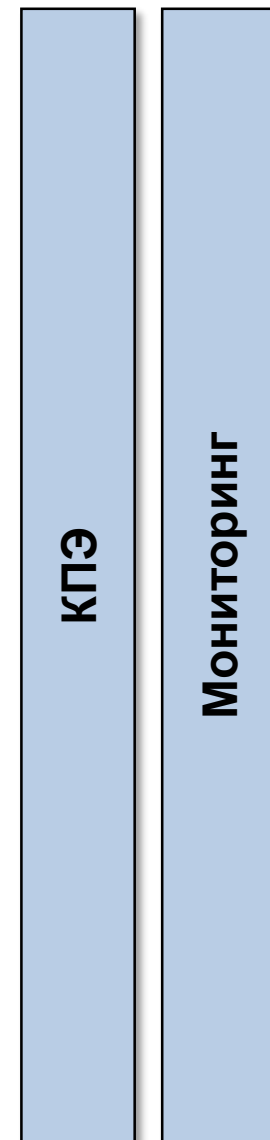
**Прозрачность процессов: принятие решений с участием экспертного сообщества по результатам публичных обсуждений**



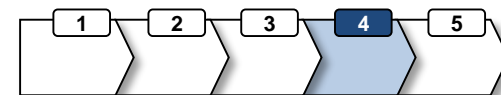
# Управление развитием



- Упрощение порядка государственной регистрации прав на недвижимое имущество
  - Нормативный запрет на создание новых ФГУП
  - Координация и взаимодействие уполномоченных ФОИВ для защиты интересов государства при банкротстве и ликвидации ФГУП
- 
- Листинг госкомпаний, сохраняемых в госсобственности
  - Распространение принципов корпоративного управления на госкорпорации
  - Поэтапный отказ от директив как результат формирования профессионального сообщества профессиональных директоров
- 
- Анализ всех ФГУ, не обеспечивающих выполнение государственных функций и/или действующих в конкурентных секторах экономики, их ликвидация или преобразование в коммерческие организации
  - Изъятие имущества в случае неэффективного использования
- 
- Снижение объема имущества казны до 0, кроме земельных участков и объектов, ограниченных в обороте
  - Наличие объекта в казне = наличие финансирования в бюджете
  - Передача объекта вместе с передачей финансирования
- 
- Выявление, учет и регистрация прав = доход
  - Вовлечение земельных участков в оборот (кроме ограниченных в обороте)
  - Упрощение процедур изъятия неиспользуемых земельных участков



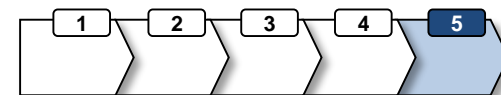
# Обеспечивающие функции



## Управление рисками

- **Повышение ответственности** за нарушение порядка управления федеральным имуществом, достижение установленных показателей деятельности, представление отчетности, а также иных требований (расширение оснований для привлечения к административной и дисциплинарной ответственности);
- Формирование и развитие **целостной системы мотивации и ответственности** всех участников процесса, включая введение механизмов оценки эффективности деятельности лиц, избранных в органы управления компаний с государственным участием,
- **Внедрение практики оценки эффективности деятельности федеральных органов власти**, на которые возложено управление федеральным имуществом;
- **Усиление мониторинга и расширение форм контроля** за управлением и эффективным использованием федерального имущества, а также достижением установленных целей и задач управления, в том числе путем:
  - ✓ Построения карты рисков,
  - ✓ Внешнего контроля,
  - ✓ Контроля ключевых параметров,
  - ✓ Системы внутреннего контроля

Разрабатывается на базе модели управления рисками для организаций публичного сектора, предложенной ИНТОСАИ



## Формирование новых каналов взаимодействия

- Развитие **единого общедоступного информационного ресурса** по управлению федеральным имуществом, перевод 100% **услуг в электронную форму**;
- **Отказ от печатных СМИ** в качестве обязательного канала доставки информации об аренде/продаже;
- Формирование **широкого экспертного сообщества** в области управления федеральным имуществом

## Совершенствование системы учета и управления

- Основа эффективного управления – переопределение состава, уровня детализации, и процессов управления объектами учета:
  - ✓ учет персонального закрепления **физических лиц** за объектами управления (сотрудники Росимущества и ФОИВ, профессиональные директора, руководство правообладателей);
  - ✓ учет **правообладателей, контрагентов, объектов, показателей ФХД**;
  - ✓ учет всех **документов в электронной форме**;
- Инвентаризация федерального имущества – критический фактор построения системы управления:
  - ✓ актуализация данных об реальном составе объектов управления (2012)
  - ✓ старт регулярного (ежеквартального) процесса обновления данных (2013)
- Сокращение полного времени постановки объектов на учет с 169 дней до 35 в 2013<sup>\*</sup>

Общая цель: переход от ручного ведения каталога активов (реестра) к развертыванию **системы управления федеральной собственностью на современной технологической платформе**;

Трансформация системы учета потребует **структурных изменений в квалификационных требованиях** к персоналу Росимущества: переход от операторов ввода документов к экспертам по управлению активами

<sup>\*</sup>)С момента постановки на бухгалтерский учет



# КОНЦЕПЦИЯ: факторы успеха для реализации

## Росимущество

### Процессы управления

- Построение функциональной модели взаимодействия Центральный аппарат Росимущества – Территориальные управления
- Внедрение типовой структуры ТУ
- Определение и мониторинг КПЭ

### Квалификация персонала

- Переопределение ролевой модели: регистратор ⇒ управленец
- Программы обучения кадров

### Мотивация персонала

- Повышение производительности труда ⇒ повышение уровня мотивации персонала
- Изменение квалификационных требований к сотрудникам

### Корпоративная культура

- Борьба с коррупцией на всех уровнях
- Формирование коллегиальных органов
- Внедрение механизмов внутреннего контроля в основные процессы

### ФОИВ, экспертное сообщество

- Совместные проектные команды
- Выстраивание системы взаимоотношений с ФОИВ по вопросам управления имуществом

# Управление федеральным имуществом: КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

1. Обеспечение определенности целей:
  - для ФГУП и хозяйственных обществ – 100% к 2015 г.
  - для федеральных государственных учреждений – 100% к 2018 г.
2. Удвоение компаний с государственным участием, акции которых обращаются на российском организованном рынке ценных бумаг – к 2018 г.
3. Обеспечение публичности всех открытых акционерных обществ, акции которых сохраняются в федеральной собственности – к 2018 г.
4. Отсутствие ФГУП, основанных на праве хозяйственного ведения – к 2018 г.
5. Увеличение в 2 раза площади земельных участков, вовлеченных в оборот для целей строительства – к 2018 г.
6. Обеспечение полноты учета всех объектов федерального имущества к 2015 г.