УДК 338.24.

Блудова С.Н.[1]

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ, РЕГИОНАЛЬНОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Аннотация. В статье рассматриваются основные проблемы управления собственностью на различных уровнях управления: федеральном, региональном и муниципальном. Предложены мероприятия по улучшению системы управления собственностью на основе увеличения открытости информации и усилению взаимодействия с предпринимательским сообществом

Ключевые слова: управление собственностью, государственное управление, региональное управление собственностью, управление муниципальной собственностью.

Bludova S.N.

PROBLEMS OF MANAGEMENT OF FEDERAL, REGIONAL AND MUNICIPAL PROPERTY

Abstract. The paper examines the main problems of property management at various levels of government: federal, regional and municipal. The author proposes measures to improve the property management system based on increasing the transparency of information and enhancing interaction with the business community

Keywords: property management, public administration, regional property management, municipal property management.

Имущественные активы, такие как земля и здания, являются ключевым ресурсом для всех типов организаций, включая государственный сектор. Это связано с тем, что ни одна организация не может осуществлять свою деятельность без земли или зданий. Любое правительство явно нуждается в различных видах собственности для выполнения своих административных задач или предоставления различных видов услуг для широкой общественности.

Дискуссии по вопросам, возникающим в процессе управления, не являются полностью уникальными или эксклюзивными. Многие российские и зарубежные ученые, такие как Томкрофт, Скарретт, Стэплтон, Сингх, Джорофф занимались изучением вопросов управления собственностью [1]. Наличие различных проблем при управлении собственностью стало общим вопросом и требует обсуждения, поскольку только тогда недостатки или проблемы, которые являются основными причинами любой неэффективности в управлении собственностью, могут быть четко определены. Более того, нет лучшей модели, которая может быть предложена для реализации и определяла бы действия по управлению имуществом, особенно в государственном секторе. Следовательно, управление собственностью может осуществляться с использованием различных подходов, если они уместны, и способны выполнять поставленные цели и задачи. На современном этапе развития управленческой мысли признано семь отличительных категорий, в которых сконцентрированы проблемы управления государственной собственностью:

– людские ресурсы;

[1] *Блудова Светлана Николаевна,* кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Северо-Кавказский федеральный университет, г. Ставрополь, e-mail: bludo@inbox.ru, т. 8(8652)95-68-00

Svetlana Bludova, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, North Caucasus Federal University, Stavropol, e-mail: bludo@inbox.ru, tel. 8(8652)95-68-00

– процедуры;
– управленческая документация;
– технология;
– внешние связи;
– оценка производительности;
– авторитет государства.

Внедрение методов управления собственностью, принадлежащей государству, на самом деле не является легким заданием. Государственные учреждения сталкиваются с двумя серьезными проблемами, когда речь идет об управлении активами. Первая проблема, проистекает из отсутствия всеобъемлющей стратегии управления собственностью. Поскольку государственная собственность включает в себя как собственность на территории страны, так и зарубежную собственность, существует реальная проблема подотчетности и нехватки инвестиций в инструменты управления активами, персонал и обслуживание.

Второй проблемой в управлении активами в государственных учреждениях, является отсутствие установленных процессов и правил управления имуществом в государственных учреждениях.

Важной проблемой так же является отсутствие чувства собственности. Государственные служащие не склонны чувствовать, что они владеют имуществом каким-либо образом или что они несут ответственность за собственность. Многие государственные служащие в бизнесе по управлению активами придерживаются такого подхода, что активы не принадлежат им, и поэтому не уделяют много внимания управлению ими.

Надлежащее управление этими активами может принести дополнительные доходы как федеральному, так и региональным правительствам и, в конечном счете, налогоплательщикам. Представляется актуальным усилить понимание государственными чиновниками важности эффективного управления федеральной и региональной собственностью, а так же установить конкретные процедуры управления такой собственностью и преемственности в политике и управлении ею. Проблема заключается и в том, что даже если правительство правильно управляет своими активами, то при выборе новой администрации политика управления собственностью чаще всего меняется. В целом, большинство региональных правительств не знают о лучших методах ведения бизнеса для управления активами, и они не прикладывают усилий, чтобы их выяснить.

Учитывая текущие финансовые кризисы и бюджетные ограничения, в которых региональные правительства должны действовать, ценные государственные земельные и строительные активы должны работать на полную мощность. Лишняя государственная, региональная и муниципальная собственность должна вернуться на частный рынок для создания экономических, социальных и экологических выгод.

Четыре ключевые переменные влияют на администрирование собственности государственного сектора: правила, институциональные договоренности, управленческие стимулы и привлечение заинтересованных сторон. Вместе они поддерживают рабочую структуру, с помощью которой можно оценить качество управления активами правительств федерального и регионального уровня.

В современных условиях актуально уделить внимание программному обеспечению управления собственностью. Связанные с недвижимостью технологии, такие как программное обеспечение для управления объектами недвижимости, обслуживают весьма конкретные узкие функции и обычно никак не связаны с разрабатываемыми стратегиями управления имуществом. Им присущи такие проблемы как потеря данных, дублирование сбора информации: информация, необходимая для принятия решений о собственности, разбросана по различным источникам, отсутствие внутреннего обмена информацией по объектам недвижимости. Не меньшей проблемой является то, что при принятии управленческих решений часто не учитывается весь спектр затрат: на запуск, перенос, скрытое обслуживание, налоги, затраты на эксплуатацию и др. Необходимо создать инструмент оценки, позволяющей более объективно оценивать стоимость и затраты по управлению собственностью. На данный момент практически везде. На всех уровнях управления имуществом

отсутствует система планирования. Не создана система открытых данных, позволяющая стимулировать интерес предпринимателей к переориентации имеющейся региональной или муниципальной собственности.

Большой проблемой является отсутствие четких стимулов для участия в стратегическом управлении активами у государственных и муниципальных служащих. Не существует и четких объективных критериев измерения производительности труда сотрудников, занимающихся управлением государственной и муниципальной недвижимостью.

Недвижимость является одним из важнейших ресурсов и на управление ее затрачиваются средства, сопоставимые с содержанием персонала. Учитывая объем этого ресурса и его влияние актуальным было бы формирование программы управления активами. Цель управление государственными и муниципальными активами – это формирование эффективного и сбалансированного портфеля, который может принести максимальные выгоды.

Однако, чтобы быть действительно эффективным, управление государственными активами требует организации технологического процесса, который включает стандартизированные методы, аналитические методы, политику и процедуры. Часто предприниматели отмечают, что работа с правительством чрезвычайно сложна из-за большого числа необходимых различных согласований.

Целесообразно реализовать следующий алгоритм работы по повышению эффективности использования государственного, регионального и муниципального имущества:

– провести подробную инвентаризацию имеющейся собственности с подробным ее описанием и справедливой оценкой затрат на ее содержание, управление и возможной коммерческой ценой;

– провести консультации с заинтересованными предпринимательскими структурами о возможностях переориентации некоторых объектов в целях улучшения их использования, минимизации затрат на их содержание со стороны регионов и муниципалитетов, организации более удобного жизненного пространства.

Решение этих задач будет способствовать реализации целей управления государственной собственностью, к числу которых относятся:

– формирование стратегии развития территории;

– монетизация имеющихся ресурсов;

– использование имеющейся собственности в целях улучшения жизни населения.

Подходы к управлению недвижимостью подразделяются на два типа: реактивный и стратегический.

Реактивное управление реагирует на ведомственные запросы по мере необходимости для приобретения или распоряжения имуществом и обычно имеет очень плохой уровень координации.

Стратегически ориентированное управление позволяет более активно управлять активами, чтобы максимизировать их эффективность и минимизировать затраты на использования имущества. В этом случае служащие активно ищут способы использования собственности для выполнения тактических и стратегических задач [2].

Стоит отметить, что в большинстве случаев в правительственных органах используют реактивное управление. Именно поэтому в региональных и муниципальных органах управления необходимо назначать ответственного за общую координацию всех проектов, связанных с недвижимостью. Этот сотрудник должен, учитывая всю имеющуюся информацию, собранную из различных источников принимать взвешенные и экономически и социально оправданные решения. Опыт назначения таких управляющих, имеющих разнообразный образовательный опыт или навыки, опробован в Малайзии. В стране разработана конкретная система управления всеми недвижимыми государственными активами, которую используют все министерства. Недвижимые активы были разделены на три категории: земля, строительные активы и объекты инфраструктуры, которые включают дороги, канализацию и дренаж [1].

Интересным представляется и организация системы учета всех операций с имуществом на территории, например, муниципального обра-

зования на базе его информационного сайта. На нем должна быть размещена вся информация по имеющимся свободным площадям, имеющемуся жилищному и промышленному фонду, его движению (покупкам, продажам), свободным землям, а так же перспективные планы развития территориального образования. Все данные должны быть интегрированы и на основе всей информации принятие комплексных решений по управлению имуществом территории будет значительно облегчено. Информация является предпосылкой для принятия обоснованных решений и является фундаментальной основой, на которой базируется хорошо продуманная программа управления активами.

В качестве дополнительного наполнения на сайте может быть создан Федеральный регистр, в котором собрана информация о недвижимости для приобретения по низким ценам для обеспечения поддержки групп риска, в том числе бездомных и малообеспеченных семей.

На сайте так же должна быть информация для инвесторов по оценке объектов с точки зрения инвестиционной привлекательности, включающая оценку:

– финансовой осуществимости;

– скрытых выгод;

– политической осуществимости;

– информация о партнерах проекта;

– возможных льготах и преимуществах объектов при использовании их в социально-значимых проектах и др.

Финансовая осуществимость связана не только с себестоимостью земли и прогнозируемой выручкой от рыночного спроса, но также со скрытыми затратами и выгодами. Скрытые затраты включают альтернативные издержки, связанные с возможностью сделать более быстрыми или более выгодными инвестициями в другие страны, неизвестными затратами на восстановление окружающей среды и другими сборами, взимаемыми государственными и местными органами власти.

Скрытые выгоды включают доступные правительственные стимулы и возмещения. Открытая информация улучшает способность заинтересованных сторон выполнять инвестиционные расчеты.

Способность правительства уменьшать риск и неопределенность в политическом риске, предоставляя больше информации, является ключевой.

Политическая осуществимость заключается в том, поддерживают ли представители общин и местных органов власти проект. Безусловно, необходимый объем информации помогает минимизировать последствия от неправильных решений.

В целях совершенствования механизма управления собственностью на государственном, региональном и муниципальном уровне необходимо:

– включить всех служащих, занятых управлением собственностью в разработку стратегии. Привлечение всех лиц, принимающих решения, приведет к разработке комплексной стратегии управления имуществом и позволит улучшить координацию между служащими и другими участниками рынка;

– задать целевые показатели производительности для управления собственностью. В рамках стратегии управления имуществом, целевые показатели эффективности должны быть установлены для различных задач, связанных с внешними заинтересованными сторонами;

– усилить обмен мнениями с внешними заинтересованными сторонами. Публиковать диаграммы изменения государственной и муниципальной собственности: приобретения, слияния и распределения с ожидаемыми сроками и участниками. Этим будет повышена как заинтересованность в обосновании процессов продажи, покупки или слияния и увеличена предсказуемость действий государственных и муниципальных служащих для заинтересованных сторон;

– пересмотреть методики оценки имущества, так как оценка это больше, чем балансовая стоимость или стоимость приобретения имущества. Необходимо учитывать и стоимость владения, налоговые платежи и другие затраты, которые будет нести пользователь. Объективная оценка затрат необходима для достижения соглашения с заинтересованной стороной;

– выстраивать отношения со всеми заинте-

ресованными лицами на деловой основе, учитывая их интересы.

Вопросы управления государственными имущественными активами также могут быть связаны с наличием или нехваткой ресурсов, таких как рабочая сила, инструменты и оборудование, финансовые ресурсы и др. Наличие необходимых ресурсов имеет жизненно важное значение, поскольку без этих ресурсов правительственная собственность не может быть эффективно управляема.

Осуществление управленческой деятельности в отношении государственных объектов не является легким делом, потому что правительство, как федеральное, так и региональное или муниципальное владеет слишком большим количеством объектов, обладающих различными свойствами, разных типов, функций, предназначения, размеров и др. Например, общий портфель федерального недвижимого имущества США включает в том числе около 267000 зданий, которые сдаются в аренду или находятся в собственности Соединенных Штатов по состоянию на сентябрь 2016 года и которые ежегодно покрывают затраты по управлению гражданскими службами на миллиарды долларов. При этом Федеральные агентства сообщают о наличии более 7000 избыточных или недостаточно используемых объектов недвижимости. Плата за поддержание этих свойств является пустой тратой ресурсов. В случаях, когда есть возможность их продажи, федеральное правительство США получает дополнительные доходы. Такая возможность появилась после принятия *Национальной стратегии эффективного использования недвижимой собственности* в 2015 году. Она обеспечивает основу для дальнейшей помощи агентствам в стратегическом управлении их кадастрами недвижимого имущества. Однако остаются дополнительные проблемы, в том числе отсутствие надежных данных, сложный процесс продажи, дорогостоящие экологические требования и конкурирующие интересы заинтересованных сторон [4]. Таким образом, реализация функции управления государственным имуществом сталкивается с различными проблемами, решение которых не возможно осуществить одномоментно. И, тем не менее, работать в направлении повышения эффективности использования государственной и муниципальной собственности необходимо.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Abdullah S., Razak A.A., Hanafi M.H., Salleh M.N. Managing Government Property Assets: The Main Issues From The Malaysian Perspective // Journal of Techno-Social. Vol. 3 No. 1 April 2011. 35.
2. Garmendia C., Kapur A. Enhancing Government Property Management With Data and Technology A Policy Analysis Exercise MARCH 2013, [Электронный ресурс] // URL: https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/2848538.pdf
3. Joroff M.L. Management Strategies For The Next Decade. Norcross, Ga.: Industrial Development Research Foundation. Corporate Real Estate 2000.
4. Federal Real Property – High Risk Issue [Электронный ресурс] // URL: https://www.gao.gov/key_issues/federal_real_property/issue_summary