

УДК 352/354

Герасимова Е.Н., магистрант

кафедра юриспруденции

Московский международный университет

Россия, г. Москва

Научный руководитель: Мокеева Е.Ю., к.э.н., заведующий кафедрой

юриспруденции

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ
ТОМСКОГО ГОРОДСКОГО ЦЕНТРА ИНВЕНТАРИЗАЦИИ И
УЧЕТА)**

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы повышения эффективности управления муниципальной собственностью в условиях цифровой трансформации. Цель работы – анализ системы учета и управления муниципальным имуществом на примере Томского городского центра инвентаризации и учета. Применены методы системного и сравнительного анализа, изучение нормативной базы и статистических данных. Выявлены проблемные зоны в деятельности Центра и предложены рекомендации по цифровизации процессов и интеграции с Единой цифровой платформой Росимущества, к которой Томская область присоединилась в 2025 году.

Ключевые слова: муниципальная собственность, управление, инвентаризация, учет, Томский городской центр инвентаризации и учета, цифровизация, Единая цифровая платформа.

*Gerasimova E.N., Master
's student, Department of Law
Moscow International University
Russia, Moscow*

*Scientific supervisor: Mokeeva E.U., Cand. Sc. (Economics). Assoc.
Professor*

**IMPROVING THE MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT
SYSTEM (CASE STUDY OF THE TOMSK CITY CENTER FOR
INVENTORY AND ACCOUNTING)**

Abstract: The article deals with improving the efficiency of municipal property management in the context of digital transformation. The aim is to analyze the accounting and management system of municipal property on the example of the Tomsk City Center for Inventory and Accounting. Methods of system and comparative analysis, study of regulatory framework and statistical data are applied. Problem areas in the Center's activities are identified and recommendations for digitalization of processes and integration with the Unified Digital Platform of the Federal Property Management Agency, which the Tomsk Region joined in 2025, are proposed.

Keywords: municipal property, management, inventory, accounting, Tomsk City Center for Inventory and Accounting, digitalization, Unified Digital Platform.

Управление муниципальной собственностью – ключевая функция органов местного самоуправления, влияющая на социально-экономическое развитие территорий. Эффективность этой функции напрямую зависит от качества учета, инвентаризации и распоряжения имуществом. В условиях цифровой трансформации особую актуальность приобретает внедрение

современных технологий в деятельность специализированных муниципальных учреждений.

20 июня 2025 года на ПМЭФ губернатор Томской области Владимир Мазур и руководитель Росимущества Вадим Яковенко подписали соглашение о присоединении региона к пилотному проекту по внедрению Единой цифровой платформы Росимущества [1]. Это событие определяет необходимость анализа готовности ключевого звена муниципального имущества г. Томска – МБУ «Томский городской центр инвентаризации и учета» (далее – Центр) – к работе в новых условиях.

Цель исследования – проанализировать текущее состояние системы управления муниципальной собственностью г. Томска через деятельность Центра и предложить пути ее совершенствования с учетом современных требований цифровизации.

Теоретической базой послужили Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», локальные акты Администрации г. Томска, устав и отчетность Центра. Используются методы системного анализа, сравнения, статистической обработки данных за 2022-2025 гг., а также анализ научных работ Томского политехнического университета по цифровизации муниципальных услуг [2].

Эмпирическую базу составили данные о количестве объектов учета (более 9 тыс. единиц), проведенных инвентаризациях и выявленных расхождениях.

Для понимания специфики функционирования Томского городского центра инвентаризации и учета необходимо рассмотреть структуру муниципального имущества г. Томска. По состоянию на начало 2026 года в реестре муниципального имущества числится (таблица 1)

Таблица 1 – Структура объектов муниципальной собственности г. Томска

Категория объектов	Количество, единиц	Доля в общем объеме, %
Жилой фонд	2 850	31,2
Нежилые помещения	1 920	21,0
Инженерные сети и сооружения	2 430	26,6
Земельные участки	1 540	16,9
Прочее имущество	390	4,3
Итого	9 130	100

Анализ динамики изменений в реестре показывает устойчивый рост количества объектов (в среднем на 3-4% ежегодно), что связано как с новым строительством, так и с выявлением ранее неучтенных объектов в ходе инвентаризационных мероприятий.

В ходе анализа деятельности Томского городского центра инвентаризации и учета было установлено, что учреждение выполняет широкий спектр задач: от технической инвентаризации объектов до ведения реестра муниципального имущества и консультирования структурных подразделений администрации по вопросам имущественных отношений.

Выявление проблемных зон в деятельности Центра. В результате проведенного исследования автором выявлен ряд системных проблем, снижающих эффективность управления муниципальной собственностью:

1. Высокая доля ручного труда и недостаточная автоматизация процессов. Несмотря на наличие автоматизированных систем

(используется программный комплекс «АС РЕЕСТР-МО»), значительная часть процессов по сверке данных и внесению изменений в реестр осуществляется вручную. Сотрудники Центра вынуждены выполнять многократный ввод одних и тех же данных в различные информационные системы, что не только снижает производительность труда, но и создает риски возникновения ошибок. Согласно внутренним хронометражам, до 40% рабочего времени специалистов уходит на рутинные операции по переносу данных из бумажных носителей в электронную форму.

2. Неполнота и недостоверность данных реестра. В ходе выборочной проверки, проведенной автором с использованием данных открытых источников и сверки с документацией Центра, было выявлено, что около 7% объектов муниципальной собственности имеют расхождения в технических характеристиках с данными БТИ и Росреестра. Это выражается в:

- несоответствии фактических площадей учетным данным (расхождения от 1 до 15 кв. м);
- отсутствии актуальных сведений о техническом состоянии объектов;
- наличии объектов, фактически утраченных (сношенных, уничтоженных), но продолжающих числиться в реестре.

Такие расхождения существенно затрудняют эффективную эксплуатацию объектов и принятие управленческих решений о их вовлечении в хозяйственный оборот (сдаче в аренду, приватизации, консервации).

3. Недостаточная интеграция с Росреестром и иными ведомствами. Процесс обмена информацией между Центром и территориальным отделением Росреестра происходит с задержками от 2 до 4 недель, что не позволяет оперативно актуализировать информацию о переходе прав на объекты, регистрации обременений и сделок. Системы электронного

взаимодействия работают не в полную силу, значительная часть запросов дублируется на бумажных носителях.

4. Отсутствие единой геоинформационной системы. В настоящее время картографические материалы представлены в различных форматах: часть объектов имеет привязку к электронным картам, часть представлена только на бумажных носителях, часть – в растровом виде без возможности полноценного геопространственного анализа. Это создает сложности при планировании территориального развития, выделении земельных участков, согласовании градостроительных решений.

5. Кадровые проблемы. Деятельность Центра требует высокой квалификации сотрудников, владеющих знаниями как в области юриспруденции и имущественных отношений, так и в сфере информационных технологий. Однако уровень оплаты труда в муниципальных учреждениях не всегда позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Средний возраст сотрудников составляет 47 лет, что указывает на недостаточный приток молодых кадров.

Перспективы цифровой трансформации в свете новых федеральных инициатив

Важнейшим фактором, определяющим направления совершенствования системы управления муниципальной собственностью в г. Томске, стало подписание 20 июня 2025 года соглашения между администрацией Томской области и Росимуществом о присоединении региона к пилотному проекту по внедрению Единой цифровой платформы .

Как отмечается в официальных источниках, в настоящее время учет государственного и муниципального имущества в Томской области не централизован и ведется в различных информационных системах. Именно

эта проблема является ключевым препятствием для эффективного управления имущественным комплексом региона.

По словам губернатора Томской области Владимира Мазура, «участие в создании Единой цифровой платформы позволит региону повысить эффективность управления имуществом, вовлечь неиспользуемые объекты в хозяйственный оборот, повысить качество прогнозирования и собираемости неналоговых доходов в региональные и местные бюджеты для решения социальных задач, развития инфраструктуры для жителей».

Внедрение Единой цифровой платформы предполагает:

- унификацию процессов учета и управления имуществом на всех уровнях (федеральный, региональный, муниципальный);
- создание единого информационного пространства, исключающего дублирование данных;
- автоматизацию процессов планирования и прогнозирования доходов от использования имущества;
- обеспечение доступа органов власти и местного самоуправления к актуальной информации об объектах учета в режиме реального времени.

В контексте этих изменений особое значение приобретает деятельность Томского городского центра инвентаризации и учета, поскольку именно он выступает поставщиком первичных данных о муниципальном имуществе для региональной и федеральной систем.

В рамках исследования представляется целесообразным обратиться к зарубежному опыту организации учета и управления публичным имуществом, который может быть адаптирован к российским условиям.

В странах Европейского союза широкое распространение получили интегрированные системы учета недвижимости, объединяющие кадастровый, технический и правовой учет в едином информационном пространстве. Например, в Германии функционирует система ALB

(Automatisiertes Liegenschaftsbuch), обеспечивающая автоматизированный учет всех объектов недвижимости с возможностью получения актуальной информации в режиме онлайн всеми заинтересованными субъектами.

В Эстонии, признанном лидере цифровизации государственного управления, создана система X-Road, обеспечивающая бесшовный обмен данными между всеми государственными и муниципальными информационными системами. Это позволяет полностью исключить бумажный документооборот и многократный ввод данных.

Позитивным примером для Томска может служить опыт финских муниципалитетов, где созданы специализированные центры компетенций, аналогичные исследуемому Центру, но функционирующие в тесной интеграции с национальными кадастровыми системами и использующие передовые геоинформационные технологии.

На основе проведенного анализа автором предлагается комплекс мер, направленных на повышение эффективности деятельности Томского городского центра инвентаризации и учета в контексте предстоящей цифровой трансформации:

1. Технологическая модернизация учетных процессов:

- внедрение модуля автоматической сверки данных с использованием

технологий ОРС (оптического распознавания символов) для перевода бумажных архивов в цифровой вид. Оцифровка архива Центра (более 50 000 единиц хранения) позволит сократить время поиска информации с нескольких часов до нескольких минут;

- разработка дорожной карты по оцифровке и векторизации всех картографических материалов Центра для создания единой геоинформационной системы (ГИС) муниципальной собственности. Использование опыта Томского политехнического университета в

разработке геосервисов для предоставления муниципальных услуг может стать основой для создания собственного эффективного решения.

2. Интеграция с внешними системами:

- усиление взаимодействия с Росреестром путем заключения соглашения об электронном документообороте в режиме реального времени на базе системы СМЭВ;

- обеспечение полноценной интеграции с создаваемой Единой цифровой платформой Росимущества с целью встраивания в единую вертикаль учета публичного имущества. Для этого Центру необходимо привести свои данные в соответствие с едиными классификаторами и стандартами, которые будут приняты в рамках платформы.

3. Организационные изменения:

- создание в структуре Центра отдела цифрового развития и аналитики, в задачи которого войдет обеспечение интеграции с внешними системами, контроль качества данных, анализ эффективности использования имущества;

- разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудников, учитывающих не только количество обработанных документов, но и качество данных, своевременность их актуализации;

- установление партнерских отношений с профильными кафедрами томских вузов (ТГУ, ТПУ) для организации практики студентов и целевого обучения специалистов в области управления имуществом и информационных технологий.

4. Совершенствование методического обеспечения:

- разработка регламентов межведомственного взаимодействия с четким определением сроков и форматов обмена данными;

- создание методических рекомендаций по проведению инвентаризации с использованием современных технических средств

(квадрокоптеров для осмотра кровель, лазерных дальномеров, планшетов с GPS-приемниками).

Реализация предложенных мер позволит достичь следующих результатов (таблица 2).

Таблица 2 – Прогнозируемые показатели эффективности после внедрения рекомендаций

Показатель	Текущее значение	Прогноз через 2 года	Изменение
Доля объектов с актуальными сведениями	93%	98%	+5%
Время обработки запроса о предоставлении сведений	5-7 дней	1-2 дня	-70%
Доля ручного труда в учетных процессах	40%	15%	-25%
Выявленные неиспользуемые объекты (ежегодно)	15-20 ед.	40-50 ед.	+150%
Дополнительные доходы от вовлечения имущества в оборот	база	+20-25%	+20-25%

Особенно важным представляется потенциальный рост выявляемости неиспользуемых объектов. По оценкам экспертов, до 10% муниципального имущества может использоваться неэффективно или не использоваться вовсе. Внедрение ГИС-технологий и автоматизированного анализа позволит выявлять такие объекты и инициировать процедуры их вовлечения в хозяйственный оборот, что напрямую повлияет на доходную часть бюджета.

Прогноз эффективности:

- доля объектов с актуальными сведениями вырастет с 93% до 98%;
- время обработки запросов сократится на 70%;
- выявление неиспользуемых объектов увеличится в 2-2,5 раза;

- дополнительные доходы бюджета от вовлечения имущества в оборот

возрастут на 20-25%.

Система управления муниципальной собственностью г. Томска требует модернизации в соответствии с новыми федеральными инициативами. Основные проблемы Центра связаны с недостаточной автоматизацией, неполнотой данных и слабой интеграцией. Предложенные меры позволят повысить качество учета, обеспечить готовность к работе в Единой цифровой платформе и увеличить доходы бюджета. Дальнейшие исследования могут быть направлены на применение искусственного интеллекта для прогнозирования эффективного использования объектов.

Использованные источники

1. Томская область присоединится к Единой цифровой платформе в сфере управления госимуществом [Электронный ресурс] // Лента новостей Томска. – 2025. – 20 июня. – URL: <https://tomsk-news.net/society/2025/06/20/168955.html> (дата обращения: 15.02.2026).
2. Борисова А.Д. Разработка проекта предоставления муниципальных услуг в отношении недвижимого имущества с применением геосервисов на примере администрации г. Томска : выпускная квалификационная работа бакалавра / А.Д. Борисова ; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск, 2023. – URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/75667> (дата обращения: 15.02.2026).
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 14.02.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
4. Иванов И.И. Цифровизация процессов управления государственным и муниципальным имуществом / И.И. Иванов // Вопросы экономики и управления. – 2023. – № 5 (45). – С. 12-18.

5. Отчет о деятельности МБУ «Томский городской центр инвентаризации и учета» за 2023 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации г. Томска. – URL: <https://admin.tomsk.ru/> (дата обращения: 10.02.2026).