

Дополнение А

# Шаблон плана управления активами (ПУА)

## План управления активами (ПУА)

для

*[вставить название органа местного самоуправления]*

Подготовил(а):

Дата:

*Перед окончательной доработкой этого документа удалить весь красный курсивный текст, используемый в качестве указаний при его составлении.*

<b>Введение</b> . . . . .	<b>376</b>
Назначение ПУА . . . . .	376
Допущения и ограничения . . . . .	377
Допущения . . . . .	377
Ограничения . . . . .	377
<b>Раздел 1 . Директивные и нормативные основы деятельности местных органов власти в сфере управления активами</b> . . . . .	<b>378</b>
<b>Раздел 2 . Приоритетные активы, заинтересованные стороны и цели функционирования</b> . . .	<b>380</b>
Раздел 2a. Определение приоритетных активов . . . . .	380
Раздел 2b. Заинтересованные стороны . . . . .	380
Раздел 2c. Постановка целей функционирования . . . . .	384
Раздел 2d. Активные заинтересованные стороны для приоритетных активов . . . . .	384
<b>Раздел 3 . Текущие методы управления активами</b> . . . . .	<b>385</b>
<b>Раздел 4 . Анализ расхождений и пробелов</b> . . . . .	<b>386</b>
<b>Раздел 5 . План действий (устранение расхождений и пробелов)</b> . . . . .	<b>387</b>
<b>Контроль и анализ исполнения</b> . . . . .	<b>390</b>
<b>Рис .1 Основы ПУА</b> . . . . .	<b>376</b>
<b>Таблица 1 Определение приоритетного актива</b> . . . . .	<b>381</b>
<b>Таблица 2a . Собственные заинтересованные стороны</b> . . . . .	<b>382</b>
<b>Таблица 2b Внешние заинтересованные стороны</b> . . . . .	<b>383</b>
<b>Таблица 2c Цели функционирования</b> . . . . .	<b>384</b>
<b>Таблица 3 Методы управления активами</b> . . . . .	<b>385</b>
<b>Таблица 4 Анализ расхождений и пробелов</b> . . . . .	<b>386</b>
<b>Таблица 5a Необходимые действия и ресурсы</b> . . . . .	<b>387</b>
<b>Таблица 5b Наши приоритеты ПУА</b> . . . . .	<b>389</b>

# Введение

*[вставить название органа местного самоуправления]* является ответственным распорядителем активов местного самоуправления и поэтому важно, чтобы наша деятельность по управлению активами была наиболее эффективна и результативна. Мы проанализировали нашу текущую практику управления активами и определили некоторые области, в которых желательны улучшения. Чтобы реализовать эти улучшения, мы должны провести дальнейший анализ для выявления недостатков в сравнении с передовыми методами управления активами.

Результатом этого процесса является ряд упорядоченных по значимости действий в сочетании с контекстом и вескими аргументами в пользу этих действий. В совокупности они известны под названием «план управления активами» (ПУА).

## Назначение ПУА

ПУА – это средство сравнения наших нынешних знаний, практики и документации по управлению активами с передовыми методами управления активами и выявления расхождений и пробелов. ПУА присваивает этим действиям приоритеты и устанавливает обозримые цели, а также четко сформулированные обязанности и ответственность за их достижение (рис .1).

ПУА может охватывать один или несколько активов, а его основу составляют следующие фундаментальные элементы:

1. Концепция управления активами органов местного самоуправления, то есть общее видение управления активами, в том числе задачи, намеченные показатели и связи с более широким видением города и планом капитальных вложений, если таковой существует.

Рис. 1

## Основы ПУА



2. Оценка заинтересованных сторон, участвующих в управлении активами, анализ их конкретных функций и постановка цели функционирования одного или нескольких приоритетных активов в соответствии с системой управления активами местных органов власти и общегосударственными директивными и нормативными положениями по управлению активами, регулирующие управление выбранным активом.
3. Обзор типов методов, технологий и инструментов, используемых при управлении активами (база данных инвентаризации активов, программное обеспечение управления активами, методики стоимостной оценки, управление жизненным циклом, стратегические обзоры портфелей, интеграция потребностей в управлении активами в годовые бюджеты, отчетность и аудит актива).

Этот ПУА включает эти пять фундаментальных элементов (этапов) и намеренно сосредоточен на улучшении одного из наших активов:

***[Вставить название актива или группы активов].***

***[Вставить краткое объяснение того, почему был выбран именно этот актив, и его важность для местных властей и населения].***

В дальнейшем мы намерены разработать ПУА для других активов и групп активов .

## Допущения и ограничения

### Допущения

Этот ПУА был разработан с учетом ряда допущений. Важно понимать, как они соотносятся с планом действий. Если какое-либо из основных допущений изменится, план следует пересмотреть и, при необходимости, внести в него изменения, гарантирующие, что он по-прежнему актуален и исполним .

- ***[Вставить допущения в виде маркированного списка с кратким пояснением причин каждого допущения и его соотношения с ПУА.]***

- 
- 

### Ограничения

Кроме того, при разработке этого ПУА были приняты во внимание некоторые внутренние и внешние ограничения. Они изложены ниже вместе с кратким пояснением их отношения к ПУА. Если в будущем какое-либо из этих ограничений будет устранено, ещё одно рассмотрение ПУА позволит увидеть, влияет ли это на цели, сроки или результаты. При необходимости в ПУА могут быть внесены изменения, отражающие снятие ограничения.

### **Внешние ограничения**

- ***[Вставить внешние ограничения в виде маркированного списка с кратким пояснением их соотношения с ПУА.]***

- 
-

## **Внешние ограничения**

- *[Вставить внешние ограничения в виде маркированного списка с кратким пояснением их соотношения с ПУА.]*
- 
- 

# **Раздел 1. Директивные и нормативные основы деятельности местных органов власти в сфере управления активами**

Органы местного самоуправления *[вставить название]* разработали структуру концепции управления активами, основанную на следующих положениях:

- Общие принципы надлежащей практики управления активами
- Стратегический план *[вставить название органа местного самоуправления]*
- Общегосударственные, региональные и местные законодательные и нормативные акты, касающиеся активов и управления активами.

Структура концепции управления активами разработана в соответствии со стратегическими целями развития, поставленными нашими органами местного самоуправления.

Ниже изложены концепция, основные принципы и задачи управления активами *[вставить название органа местного самоуправления]*, использованные в качестве руководящих положений анализа, приоритетов и действий ПУА *(можно выбрать 5-8 принципов из приведенного ниже перечня или привести свой собственный перечень)*:

- Соблюдение или даже перевыполнение всех общегосударственных нормативных документов, критериев и требований, относящихся к управлению активами.
- Открытое и эффективное управление государственными активами и отчетность по ним – наш гражданский долг.
- Борьба со всеми формами неправомерного использования, злоупотребления или коррупции в деле управления государственным имуществом.
- Мы обязуемся обеспечивать справедливый и равноправный доступ к нашим активам и их использование независимо от расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, этнического или социального происхождения, имущественного положения, рождения или иного статуса.
- Мы признаем достоинства управления активами, включающие следующие:
  - экономическая устойчивость существенно повышается за счет снижения стоимости предоставления услуг;
  - осуществление социальной справедливости и выгод для населения благодаря увеличению ресурсов для предоставления услуг и удобств;
  - экологическая сопротивляемость и климатоустойчивость возрастают благодаря сбережению ресурсов и при этом больше внимания уделяется долгосрочным решениям, а не краткосрочной ценовой доступности или удобству; более того, надлежащая оценка экологических активов, таких как озера, реки и грунтовые воды, позволяет сохранять

стоимость земли и других активов;

- граждане страны получают более качественные и надежные услуги без неожиданных сбоев или перерывов на неопределенный срок;
  - благодаря прогнозированию будущих расходов и накоплению резервов повышается финансовая жизнеспособность органов местного самоуправления;
  - повышается открытость и прозрачность деятельности органов власти, что способствует лучшему общению с общественностью и росту доверия и уверенности граждан;
  - становится более эффективной связь с плательщиками коммунальных налогов, выборными должностными лицами, рейтинговыми организациями и регулирующими органами, поскольку планы и результаты документируются и доводятся до сведения заинтересованных лиц.
- Мы назначим координатора по управлению активами, который будет готовить и проводить регулярные встречи с заинтересованными сторонами для обсуждения путей совершенствования методов управления активами на благо граждан.
  - Мы признаём, что управление активами – это многогранный процесс с участием многих заинтересованных сторон, учитывающий спрос, жизненный цикл и финансовый менеджмент, и мы обязуемся привлекать все соответствующие стороны к нашим усилиям по совершенствованию нашей практики управления активами.
  - Мы обязуемся предоставлять ресурсы для достижения наших целей по управлению активами.
  - Мы обеспечим наличие соответствующей организации, порядка и правил поддержки управления активами и достижения наших целей.
  - Мы будем регулярно отчитываться о наших активах и их функционировании .
  - Мы обеспечим привлечение общественности к принятию важных решений, связанных с приобретением, эксплуатацией или продажей активов.
  - Мы включим потребности управления финансовыми активами в наш годовой бюджет и среднесрочные планы бюджетных расходов.
  - Мы внедрим удобный и функциональный модуль управления активами, встроенный в нашу действующую информационную систему финансового менеджмента (ИСФМ) и в другие системы управления коммунальными финансами или дополняющий их. В ходе внедрения мы проведем обучение всего соответствующего персонала.
  - Мы продолжим совершенствовать наши методы и системы управления активами .

*[Вставить название должности]* был назначен координатором управления активами в нашем местном самоуправлении, отвечающим за проведение регулярных совещаний по вопросам управления активами со всеми заинтересованными сторонами.

*[Примечание: в случае отсутствия концепции и стратегии составление этого раздела может быть отдельным заданием и ПУА может быть разработан специально для него. Примеры и рекомендации по выработке стратегии управления активами приведены в руководстве по составлению ПУА. Вы можете ознакомиться с ним по адресу: <https://www.un.org/development/desa/financing/capacity-development/home>]*

## Раздел 2. Приоритетные активы, заинтересованные стороны и цели функционирования

### Раздел 2а. Определение приоритетных активов

Установлено, что актив, выбранный для разработки этого ПУА, является одним из приоритетных активов органов местного самоуправления. Обоснование этого выбора основано на важности актива для местных властей и заинтересованных сторон и его влиянии на эти заинтересованные стороны в случае отказа актива и его выхода из строя. Причины выбора заявленного приоритетного актива показаны в таблице 2а ниже. *[Выберите один актив по результатам вашего обследования с помощью диагностического инструмента, выберите другой приоритетный актив или обратитесь к руководству по составлению ПУА, чтобы узнать о процессах и инструментах, помогающих определить приоритетные активы.]*

### Раздел 2б. Заинтересованные стороны

В таблице 2а ниже перечислены и классифицированы ключевые заинтересованные стороны в зависимости от их отношения к выбранному приоритетному активу. Их заинтересованность и влияние важны и составляют значительную долю наших соображений по формированию нашей практики управления активами. Впоследствии информация о заинтересованных сторонах будет использоваться для определения потребностей в услугах, пробелов и действий в ПУА.

*[Если необходимо, вы можете использовать свой профиль управления активами ДЭСВ ООН и оценку потребностей, а также оценку эффективности работы местных органов власти, если это необходимо для заполнения этого раздела.]*

**Наименование приоритетного актива:**

-----



Таблица 1

## Определение приоритетного актива

Актив	Поддерживаемые жизненно важные функции <i>Например, здоровье и безопасность, охрана, экономическое и (или) социальное благополучие</i>	Последствия нарушения обслуживания <i>Например, гибель людей, нарушение общественной безопасности и (или) охраны, потеря доходов, массовые беспорядки.</i>



Таблица 2b

## Внешние заинтересованные стороны

<b>Заинтересованные стороны и роль</b> <i>Например, поставщики услуг (коммунальные предприятия, девелоперы и т. п.), инвесторы и (или) налогоплательщики, государственные организации и ведомства, финансовые учреждения и рейтинговые агентства, двусторонние и многосторонние спонсорские организации</i>	<b>Влиятельность</b>	<b>Заинтересованность</b>	<b>Информация, необходимая заинтересованному лицу для управления приоритетным активом</b>	<b>Есть ли у вас эта информация?</b>
Внешние заинтересованные стороны-участники:				
Внешние заинтересованные стороны, которые должны быть привлечены:				

## Раздел 2с. Постановка целей функционирования

Цели функционирования [вставить наименование приоритетного актива] определены с учетом уровней обслуживания, регламентируемыми действующими нормативными актами или законодательством, а также техническими требованиями или требованиями заинтересованных сторон. Каждая цель характеризуется наглядным показателем функционирования, которым можно пользоваться для отслеживания прогресса и более точного определения уровня успеха. Ниже в таблице 2с указаны цели и показатели функционирования приоритетного актива.

Таблица 2с

## Цели функционирования

Приоритетный актив	Цель (цели) функционирования	Уровень обслуживания и атрибут	Целевые показатели функционирования
Например, система водоснабжения и водораспределения	<p>Что именно вы хотите достичь</p> <p>Например, обеспечить безопасное и надежное базовое водоснабжение 95% населения к 2025 году.</p>	<p>Уровень обслуживания: масштаб услуг, предоставляемых активом или группой активов для достижения наших целей.</p> <p>Атрибут: (УО) может быть техническим или ориентированным на потребителя – например, надежность, доступность, оперативность; доступность, соответствие регламентам, рентабельность инвестиций (РИ)</p> <p>Например, УО – «подавать воду непосредственно в здания в центральном деловом районе»; в число атрибутов входят доступность и надежность.</p>	<p>Как вы будете измерять степень достижения своей цели; чем конкретнее цель, тем лучше и легче будет измерить прогресс</p> <p>Например, не более 10 разрывов на 10 км труб в год</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

## Раздел 2d. Активные заинтересованные стороны для приоритетных активов

Заинтересованные стороны, активно управляющие активом, принимают решения, непосредственно влияющие на актив и предоставляемые им услуги.

Мы рассмотрели заинтересованные стороны, перечисленные в таблицах 2a и 2b, и выделили тех, кто активно управляет нашими приоритетными активами. Эти активные заинтересованные стороны предоставляют информацию, необходимую для принятия решений о наших приоритетных активах. Они перечислены в таблице 3 ниже.

## Раздел 3. Текущие методы управления активами

Четко определив ключевые внутренние и внешние заинтересованные стороны и цели функционирования приоритетных активов, следует рассмотреть процессы, методики и инструменты, которые заинтересованные стороны используют при управлении приоритетными активами. Это поможет нам определить, где текущие процессы не отвечают требованиям, изложенным в наших целях функционирования.

Ниже в таблице 3 ниже указаны текущие методы и инструменты, используемые ключевыми заинтересованными сторонами, перечисленными в таблицах 2a и 2b. Эти методы и инструменты были проанализированы на предмет их соответствия потребностям местных властей в их попытках достичь целей функционирования, поставленных для *[вставить название идентифицированного приоритетного актива]*. *[Вы можете воспользоваться своим профилем управления активами ДЭСВ ООН и оценку потребностей или другую оценку, если таковая имеется, чтобы заполнить этот раздел.]*

Таблица 3

### Методы управления активами

Активные заинтересованные стороны <i>Перечислить заинтересованные стороны, указанные в предыдущем шаблоне, которые активно управляют активами на стратегическом или операционном уровне. Например, главный финансовый инженер, эксплуатационники или лица, обслуживающие приоритетные активы.</i>	Какие методы и инструменты в настоящее время используют ваши заинтересованные стороны для управления приоритетным активом? <i>Если таковые не используются, впишите «НИКАКИЕ» Например, реестры активов, бухгалтерские книги, программное обеспечение управления активами, методы оценки, управление жизненным циклом, стратегические обзоры портфеля, интеграция потребностей в управлении активами в годовые бюджеты, отчетность и аудит актива, инструмент или процедура оценки физического состояния.</i>

## Раздел 4. Анализ расхождений и пробелов

В предыдущих разделах мы:

- обрисовали в общих чертах нашу структуру управления активами местного самоуправления;
- определили наш приоритетный актив;
- определили ключевые собственные и внешние заинтересованные стороны;
- поставили цели дальнейшего функционирования приоритетных активов;
- перечислили текущие инструменты и методы, используемые заинтересованными сторонами в управлении приоритетным активом.

В результате этого мы выявили следующие расхождения и пробелы, затронутые ими заинтересованные стороны и действия, необходимые для устранения расхождений и пробелов.

*[Вы можете воспользоваться своим профилем управления активами ДЭСВ ООН и оценить потребности или другую оценку, если таковая имеется, чтобы заполнить этот раздел.]*

Таблица 4

### Анализ расхождений и пробелов

Приоритетный актив	Цель функционирования	Выявленное расхождение или пробел	Описание расхождения или пробела	Затронутые заинтересованные стороны	Заинтересованные стороны, активно управляющие активом	Необходимые действия
Например, общественная артезианская скважина	Перечислите свои цели из раздела 2 выше; например, "обеспечить снабжение чистой водой"	Например, качество воды в скважине'	Например, текущее качество воды регулярно ухудшается из-за отсутствия очистки; плохое обслуживание скважины	Например, скважиной пользуется все местное население; школы; соседние населенные пункты; медицинские учреждения	Например, старший инженер, менеджер по инвентаризации, менеджер по технической обслуживанию, сантехники	Краткое описание всех действий, которые необходимо предпринять для устранения пробелов, например, ежемесечная обработка скважины дезинфицирующими химикатами

## Раздел 5. План действий (устранение расхождений и пробелов)

Из списка пробелов, выявленных в разделе 4 (таблица 4), мы более подробно описали наши действия и определили необходимые ресурсы (в том числе финансирование) для их реализации для выбранного нами приоритетного актива: **[Вставить название актива]**. Эти действия и ресурсы представлены в таблице 5а.

Таблица 5а

### Необходимые действия и ресурсы

Необходимые действия <i>Перечислите все действия, ранее определенные как необходимые для устранения имеющегося пробела.</i>	Владелец	Требуемые ресурсы <i>Указать и новые, и имеющиеся</i>			Финансирование и источник
		Кадры	Обучение/наставничество	Инструментарий	

Исходя из списка пробелов, выявленных в разделе 4 (последний столбец таблицы 4) и детализированных в таблице 5а, мы установили приоритеты действий, используя следующую методику:

*[Вставить краткое обоснование (т.е. критерии), использованные для определения приоритетности действий, и соотнести их с вашими целями, системой управления активами органов местного самоуправления и любыми соответствующими директивными или нормативными требованиями. Убедитесь, что первоочередные действия имеют логическое и материальное обоснование.]*

Приоритетное действие	Обоснование



Полученные нами приоритеты ПУА представлены в таблице 5b .Здесь приведены описание каждого действия, конкретные обязанности заинтересованных сторон и сроки, а также основные потребности в ресурсах ..

Таблица 5b

## Наши приоритеты ПУА

Приоритетное действие	Сопутствующие действия	Сводка необходимых ресурсов <i>Укажите необходимые новые ресурсы; если такой необходимости нет, напишите «имеющиеся ресурсы достаточны»</i>	Целевая дата завершения	Финансирование и источник

## Контроль и анализ исполнения

Этот ПУА – постоянно меняющийся документ. Ответственность за его пересмотр и обновление возлагается на координатора по управлению активами и следующие заинтересованные стороны:

*[Вставить список лиц, ответственных за пересмотр и обновление. Список должен быть отсортирован по приоритетности и должен быть кратким, чтобы избежать путаницы.]*

Ключевые заинтересованные стороны, ответственные за пересмотр и обновление	Обязанность

Пересмотр ПУА будет производиться каждые шесть (6) месяцев или при значительном изменении любых предположений или ограничений, заинтересованных сторон, законодательных или нормативных актов. В результате пересмотра может быть разработан новый проект ПУА и разослан всем заинтересованным сторонам.

Этот ПУА и последующие обновления или отчеты о ходе работ будут доведены до сведения всех заинтересованных сторон, перечисленных ниже:

*[Вставить список основных заинтересованных сторон, которым будут разосланы данный ПУА и информация о ходе работ.]*

Имя и фамилия	Должность/звание	Контактная информация: