

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТА ИМУЩЕСТВЕННОГО  
КОМПЛЕКСА УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»)**

**Магистерская диссертация**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»  
3 курса группы 05001566  
Саниной Ольги Александровны**

Научный руководитель  
к.с.н., доцент  
Колпина Л.В.

Рецензент  
Зам. Проректора по учебной работе и  
информатизации  
А.Н. Немцев

БЕЛГОРОД 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УЧЕТА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ	12
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УЧЁТА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА НИУ «БЕЛГУ»	34
РАЗДЕЛ III. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УЧЕТА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Проблемы управления недвижимостью имущественных комплексов учреждений высшего профессионального образования приобретают сегодня особое значение, поскольку эффективность управления во многом зависит от правильного определения сильных и слабых сторон использования их материальной базы с целью минимизации расходов на ее содержание при максимизации эффекта, получаемого от ее эксплуатации. Реформа российского высшего образования ставит перед собственником недвижимого имущества и новую проблему – необходимости уточнения стратегии его поведения.

В настоящее время ключевое понятие данной темы - «университетский комплекс» трактуется как совокупность законодательно закрепленных за университетом объектов недвижимости, способствующих реализации его основных функций. Такое определение позволяет сопоставить университетский комплекс с крупнейшими предприятиями, так как они сравнимы по численности контингента, стоимости и количеству объектов (зданий, сооружений, оборудования). Следует также учесть, что отдельные объекты недвижимости обладают не только экономической, но и архитектурной и историко- культурной ценностью, а использование данных объектов затрагивает интересы не только конкретных субъектов рынка недвижимости, их учета, но и общества в целом.

Поскольку функционирование института недвижимости напрямую связано с контролем со стороны государства, разработку методологических основ эффективного проектного управления недвижимостью имущественных комплексов государственных университетов следует выделить как особое направление экономических исследований, в котором тесно переплетены интересы государства, его граждан, различных отраслей и сфер деятельности в деятельности проектного управления.

Разработка эффективных методов проектного управления объектами недвижимости российских государственных университетов имеет исключительно высокую значимость в силу большого влияния образования и науки на все отрасли экономики. Вместе с тем, несмотря на проведение ряда реформ, видимых улучшений в данной сфере не наблюдается, что указывает на несовершенство действующей системы управления недвижимостью. Практические действия в этом направлении сдерживаются, принимаемые меры имеют зачастую противоречивый характер и не приносят ожидаемых результатов, что обусловлено, в первую очередь, отсутствием научной основы формирования системы проектного управления объектами недвижимости университетского комплекса, адекватной современной социально-экономической ситуации. Решение многих задач государственного и муниципального управления во многом предопределено выстраиванием грамотной, взвешенной, а главное транспарентной и понятной всем субъектам системы учета имущественного комплекса, в том числе и во избежание лоббирования интересов отдельных групп и коррупционных вопросов на местах.

Признанным в современном мире перспективным методом управления является проектный подход, который в настоящее время не в полной мере находит применение в практике преодоления означенных проблем. Указанные обстоятельства обусловили актуальность темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности темы.** Характеризуя состояние изученности проблемы исследования, можно отметить, что в российской и зарубежной научной литературе обобщен большой опыт по управлению имущественным комплексом, содержатся различные версии обоснования алгоритма анализа состояния и эффективности использования имущественного комплекса учреждений. Попытка качественной структуризации имущественного комплекса учреждений нашла свое отражение в работах Л. Пачоли<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Пачоли Л. Финансы и статистика. М., 2013.

Вопросы оценки состояния и эффективности использования имущественного комплекса и его влияния на хозяйственную деятельность подробно рассмотрены в работах М.И. Баканова, С.Е. Барнгольц, Н.П. Ващекина, Ж. Ришара, П.И. Савичева, Р.С. Сайфулина, Л.М. Чистова, Н.Г. Чумаченко, А. Д. Шеремета<sup>1</sup>.

Методология оценки стоимости имущественного комплекса предприятия представлены в работах Ю. Брикхема, Л. Гапенски, А.В. Павловой, А.П. Рудаковского, Е.В. Стояновой, К. Хеддервика<sup>2</sup>. Методикам подачи и систематизации информации о движении стоимости элементов имущественного комплекса в его бухгалтерской отчетности посвящены работы О.М. Островского, Н.А. Ремизовой, П.Н. Худякова<sup>3</sup>.

Необходимо отметить особую роль для изучения предмета исследования научных работ А.А. Варламова, Д.А. Шаповаловой<sup>4</sup> о совершенствовании системы управления земельно-имущественным комплексом как информационной основе устойчивого экономического развития РФ; А.Е. Коврова<sup>5</sup> о построении эффективной модели управления федеральной собственностью, предпосылках и решениях; О.О. Егорычева, О.И. Поддаевой,

---

<sup>1</sup> Баканова М.И. Теория экономического анализа. М., 2013; Барнгольц С.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. М., 2014; Ващекин Н.П. О системе маркетинговой информации // Маркетинг. 2015. № 1; Ришар Ж. Бухгалтерский учет: теория и практика. М., 2015; Савичев П.И. Проблемы учета и анализа. М., 2014; Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М., 2012; Чистов Л.М. Экономика строительства. М., 2013; Чумаченко Н.Г. Бухгалтерский учет в промышленности. М., 2014; Курс экономического анализа / Под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета. М., 2014.

<sup>2</sup> Брикхем Ю. Финансы, управление. М., 2015; Гапенски Л. Финансовый менеджмент. М., 2016; Павлова А.В. Государственные и муниципальные финансы. М., 2016; Рудаковский А.П. Анализ баланса. М., 2014; Стоянова Е.В. Управление оборотным капиталом. М., 2013; Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий. М., 2013.

<sup>3</sup> Островский О.М. Учет нематериальных активов. М., 2014; Ремизова Н.А. Финансы и статистика. М., 2013; Худяков П.Н. Экономический анализ. М., 2014.

<sup>4</sup> Варламов А.А., Шаповалов Д.А. О совершенствовании системы управления земельно-имущественным комплексом как информационной основе устойчивого экономического развития РФ // Власть. 2014. № 9.

<sup>5</sup> Ковров А.Е. О построении эффективной модели управления федеральной собственностью, предпосылках и решениях // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. 2013. № 2.

Н.А. Федюкиной<sup>1</sup> - о некоторых особенностях использования образовательными учреждениями объектов федерального недвижимого имущества; а также В.А. Калюжина, Ю.А. Мушич<sup>2</sup> - о вопросах учета недвижимого и движимого имущества в образовательных учреждениях

Разработка базовых принципов проектирования системы управления имущественным комплексом детально рассмотрена в трудах В.М. Кзичева, А.Ю. Перминова, С.С. Чернова<sup>3</sup>.

Анализ научной литературы позволяет делать вывод, что исследования, посвященные комплексному анализу указанной проблемы, практически отсутствуют. Заметна протерчивость взглядов на основополагающие принципы учета имущественного комплекса, мнений о сущности, целях и задачах такой системы, в использовании тех или иных определений и терминов.

**Проблема исследования** обусловлена противоречием между необходимостью совершенствования механизмов управления имущественным комплексом учреждений высшего профессионального образования и дефицитом концептуальных разработок и практических рекомендаций по эффективной организации его учета.

В качестве основной **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что недостаточно эффективное управление системой учета имущественного комплекса учреждений высшего профессионального образования обусловлено отсутствием практики применения алгоритмов информационного учета и анализа объектов имущественного комплекса.

**Объект исследования** – управление федеральным имущественным комплексом учреждений высшего профессионального образования.

---

<sup>1</sup> Егорычев О.О., Поддаева О.И., Федюкина Н.А. О некоторых особенностях использования образовательными учреждениями объектов федерального недвижимого имущества // РИСК. 2013. № 14.

<sup>2</sup> Калюжин В.А., Мушич Ю.А. О вопросах учета недвижимого и движимого имущества в образовательных учреждениях // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. № 2.

<sup>3</sup> Кзичева В.М., Перминова А.Ю., Чернова С.С. Разработка базовых принципов проектирования системы управления имущественным комплексом // Экономика, управление и учет на предприятии. 2015. № 4.

**Предмет исследования** – организация системы учёта имущественного комплекса в НИУ «БелГУ».

**Целью диссертационного исследования** является разработка практических рекомендаций по проектированию эффективной системы учёта имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**:

- изучить теоретические основы проектирования системы учета имущественного комплекса учреждений высшего профессионального образования;

- проанализировать систему учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ»

- обосновать направления повышения эффективности системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ» на основе проектного подхода.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют труды таких отечественных ученых как С.И. Бондаренко и С.В. Недосекин<sup>1</sup>, которые позволили детально представить схему оборота федерального имущества, ее структурные компоненты.

Примененный в исследовании институциональный подход позволил выявить механизм взаимодействия государственных учреждений и иных субъектов оборота федерального имущества.

В процессе выполнения работы были использованы общенаучные **методы**: анализ и синтез, структуризация, обобщение, а также качественный анализ нормативных документов. Для сбора эмпирических данных использовался метод анкетного опроса. Анализ данных анкетного опроса осуществлялся на основе прямого распределения данных, их ранжирования и группировки.

**Эмпирическую базу исследования** составили:

---

<sup>1</sup> Недосекин С.В., Бондаренко С.И. Методика анализа эффективности использования основных средств земельно-имущественного комплекса: монография. М., 2014.

– федеральные и региональные нормативные правовые акты, регламентирующие вопросы использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности, а также локальные акты НИУ «БелГУ по развитию имущественного комплекса»<sup>1</sup>;

- материалы текущего делопроизводства Управления развития имущественного комплекса и организации закупок НИУ БелГУ;

– результаты авторского экспертного опроса, проведенного методом анкетирования в ноябре 2017 года на базе НИУ «БелГУ» (N=23).

### **Научная новизна исследования:**

– выявлены проблемы в организации системы учета имущественного комплекса, среди которых основные: недостаточно эффективная система его

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 32. – Ст. 1022; О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 01 июля 2007 г. № 25-ФЗ // Собрание законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 31. Ст. 301; Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 47; Об автономных учреждениях : федер. закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»; О перечне сведений об объектах учета реестра федерального имущества, подлежащих размещению в сети Интернет на сайте Федерального агентства по управлению государственным имуществом : приказ Минэкономразвития Рос. Федерации от 13 ноября 2008 г. № 329 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Сборник законов, принятых Белгородской областной Думой в 2007 году. Белгород. 2007; Об утверждении Стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016 годы : Решение Совета депутатов города Белгорода от 25 октября 2011 г. № 531 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область»; Об утверждении перечня товаров, работ и услуг, закупка которых осуществляется в электронной форме: Постановление Правительства РФ от 21 июня 2012 г. № 616. URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/resource/officialdocs/sections.php?ID=329> (дата обращения: 21.09.2017) ; Об организации размещения заказов и контроле за исполнением договоров, заключенных по результатам размещения заказов: Приказ от 28 января 2013 г. № 52-ОД. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/ba1/pr52.pdf> (дата обращения: 21.09.2017) ; Об обеспечении соблюдения Федерального закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»: Приказ от 07 августа 2013 г. № 715-ОД. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/966/pr715.pdf> (дата обращения: 21.09.2017) ; Регламент взаимодействия структурных подразделений по закупке товаров, работ, услуг для нужд НИУ «БелГУ» от 05 ноября 2013 г.. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/666/regl.pdf> (дата обращения: 21.09.2017).

планирования; неэффективность критериев оценки системы учета имущественного комплекса; недостаточная степень информатизации процесса учета имущественного комплекса.

– разработан механизм реализации проекта совершенствование системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ» на основе внедрения автоматизированной информационной системы «Имущество университетов», включающий в себя образовательный, информационный и организационный блоки.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Система учета имущественного комплекса включает в себя совокупность мер, направленных на формирование полного свода необходимой информации об объектах движимого и недвижимого имущества конкретного учреждения. Являясь компонентом управления имущественным комплексом, она целеориентирована на рациональное использование и распоряжение имуществом, повышение доходных статей бюджета соответствующего уровня, создание благоприятных социально-экономических условий для функционирования собственности высших учебных заведений. Проектное управление представляет собой перспективный метод, позволяющий решать ряд проблем, связанных с оптимизацией системы учета имущественного комплекса и включает в себя комплекс мер, направленных на формирование полного свода необходимой информации об объектах движимого и недвижимого имущества конкретного учреждения.

2. Результаты эмпирического анализа показали, что основные проблемы в организации системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ», связаны: с отсутствием системности в его осуществлении; недостаточной эффективностью технологии оценки системы учета имущественного комплекса; неполнотой и противоречивостью критериев, используемых при оценке и учете объектов имущественного комплекса, недостаточной степенью информатизации данного вида деятельности.

3. Повышению эффективности системы учета имущественного комплекса НИУ БелГУ будет содействовать внедрение в процесс его осуществления автоматизированной информационной системы «Имущество университетов», которая представляет собой программный комплекс, позволяющий, помимо прочего, быстро и качественно анализировать информацию, проводить выборку информации по классам объектов и разделам учета недвижимости, формировать сложные запросы и осуществлять поиск необходимой информации.

**Научно-практическая значимость** магистерской диссертации состоит в том, что выводы и практические рекомендации, сформулированные в ходе изучения практики организации системы учёта имущественного комплекса образовательных учреждений, могут быть использованы в их работе, в частности, НИУ БелГУ, а также в проведении дальнейших теоретических и эмпирических исследований по проблемам, связанным с вопросами управления имущественным комплексом учреждений высшего профессионального образования РФ.

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Тендер как эффективный инструмент развития экономики города» (г. Белгород, 2017) и «К вопросу об актуальности проведения торгов на электронной площадке» (Белгород, 2017)<sup>1</sup>.

**Структура работы.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

---

<sup>1</sup> Санина О.А. Тендер как эффективный инструмент развития экономики города // «Средние и малые города приграничных»: материалы международного сборника научных трудов» / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. – Белгород, 2017. С. 175-179; Санина О.А. К вопросу об актуальности проведения торгов на электронной площадке // «Средние и малые города приграничных»: материалы международного сборника научных трудов» / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. – Белгород, 2017. С. 179-185.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УЧЕТА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО**

Одной из ключевых задач, определяемых Правительством РФ на ближайшие годы, является формирование системы учета и мониторинга объектов движимого и недвижимого имущества, принадлежащего высшим учебным заведениям. Важность создания такой системы обусловлена необходимостью получения полной и достоверной информации о состоянии, степени эффективности использования этих объектов в целях принятия необходимых управленческих решений.

Законодательно учет имущества определяется как получение, экспертиза и хранение документов, содержащих сведения об имущественном комплексе, и внесение указанных сведений в Реестр в объеме, необходимом для осуществления полномочий по управлению и распоряжению имуществом высших учебных заведений.

Имущество является основой для осуществления основной (образовательной) деятельности образовательных учреждений.

Законодательство Российской Федерации не содержит однозначного определения понятия имущество. По мнению многих авторов, понятие имущества является по своей структуре сложным и собирательным. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (далее – ГК РФ) статьей 128 относится имущество к объектам гражданских прав. Интерпретируя данную норму закона, в содержании понятия имущество можно выделить две категории:

- вещи, в том числе наличные деньги и документарные ценные бумаги;
- иное имущество, в состав которого входят безналичные денежные средства, бездокументарные ценные бумаги и имущественные права.

При определении понятия имущества можно проследить взаимосвязь налогового и гражданского законодательства. В соответствии с п. 2 ст. 38

части первой Налогового кодекса Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ под имуществом понимаются виды объектов гражданских прав (за исключением имущественных прав), относящихся к имуществу в соответствии с ГК РФ. В содержание понятия имущества с точки зрения налогового законодательства не входят имущественные права, в силу чего можно утверждать, что толкование понятия имущества отличается в отраслях гражданского и налогового права.

Под системой учета имущественного комплекса понимается комплекс мер, направленных на формирование полного свода необходимой информации об объектах движимого и недвижимого имущества конкретного учреждения.

Следует отметить, что сущенная часть учреждений высшего профессионального образования относится к ведению государственного управления, в том числе, на уровне субъектов. В этой связи большую роль в управлении системой высшего профессионального образования играют подходы, принятые в управлении государственным имуществом.

Управление государственным имуществом субъектов Российской Федерации представляет собой организационно-распорядительную деятельность органов государственной власти субъектов РФ в рамках их компетенции по принятию решений, исполнению решений и контролю за их исполнением в сфере реализации полномочий собственника в отношении:

- 1) государственного имущества, закрепленного за государственными унитарными предприятиями и учреждениями на праве хозяйственного ведения и оперативного управления;
- 2) имущества, составляющего казну субъекта Российской Федерации;
- 3) имущественных прав субъектов Российской Федерации, вытекающих из участия в деятельности юридических лиц.

Цели и задачи управления взаимосвязаны и направлены на рациональное использование и распоряжение государственным имуществом, повышение доходных статей бюджета соответствующего уровня, создание

благоприятных социально-экономических условий для функционирования собственности региона, ее ресурсов в интересах жителей данной территории и государства в целом.

Цели управления государственным имуществом заключаются в увеличении доходов областного бюджета, получении максимально возможных результатов как экономического, так и социального характера. Достижение этих целей видится в эффективном использовании государственного имущества соответствующего субъекта РФ, обеспечении должного контроля за сохранностью государственного имущества области, а также за деятельностью лиц, привлекаемых в качестве управляющих (руководители областных унитарных предприятий, учреждений и представители публично- правового образования в органах управления хозяйственных обществ).

В свою очередь, пополнение бюджета субъекта за счет использования областного имущества сопряжено с необходимостью проведения полной инвентаризации объектов государственной собственности, совершенствования системы учета объектов.

Имущество выступает существенным ресурсом для экономического развития, особенно если учитывать тот факт, что сегодня во многих городах РФ имущество составляет значительную долю имеющихся производственных мощностей, зданий, сооружений и помещений.

Ключевой особенностью имущества образовательной организации является его *целевое назначение*, выражающееся в обеспечении образовательной и иной предусмотренной уставом деятельности.

Разновидностью образовательных организаций являются федеральные бюджетные образовательные учреждения.

Федеральные государственные образовательные учреждения характеризуются следующими признаками:

- имущество закреплено за данными учреждениями на праве оперативного управления, постоянного (бессрочного) пользования;

– имущество, закрепленное за данными учреждениями, принадлежит на праве собственности Российской Федерации (федеральная собственность) в соответствии со ст. 214 ГК РФ;

– являются некоммерческими организациями и создаются для выполнения работ, оказания услуг в целях реализации полномочий органов государственной власти в сфере образования в соответствии с п. 1 ст. 9.2 Закона о некоммерческих организациях.

Учредительными документами образовательных учреждений предусматриваются: полный перечень объектов имущества, адреса их расположения, общее количество площади земельных участков и их кадастровая стоимость, общее количество объектов недвижимого и движимого имущества, их площадь и балансовая стоимость.

Имущество федеральных государственных бюджетных образовательных учреждений имеет следующий состав:

- недвижимое имущество, закрепленное за учреждением на праве оперативного управления;
- земельные участки, закрепленные за учреждением на праве постоянного (бессрочного) пользования;
- особо ценное движимое имущество, закрепленное за учреждением или приобретенное за счет средств, выделенных собственником;
- особо ценное движимое имущество, приобретенное за счет средств от приносящей доходы деятельности;
- иное движимое имущество.

Учет основных средств ведется в образовательных учреждениях в соответствии с их структурой: жилые и нежилые помещения, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, производственный и

хозяйственный инвентарь, библиотечный фонд, драгоценности и ювелирные изделия, прочие основные средства<sup>1</sup>.

В составе имущественного комплекса выделяются в учете объекты недвижимости, отнесенные к памятникам истории, культуры и архитектуры. Наряду с этим ведется учет предметов декоративно–прикладного искусства, живописи и скульптуры, входящих в состав памятников истории, культуры и архитектуры. Указываются земельные площади и объекты недвижимости, расположенные в других субъектах РФ и за рубежом.

Кроме объектов основной деятельности ведется учет объектов инфраструктуры и социального назначения.

В основе оценки целевого и эффективного использования имущественного комплекса образовательными учреждениями, подведомственными Минобрнауки России, лежат ряд законодательных и нормативных правовых актов. В их числе Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Земельный кодекс РФ, законодательные акты об образовании, другие законодательные и нормативные правовые акты по вопросам использования объектов имущественного комплекса образовательных учреждений<sup>2</sup>.

В Гражданском кодексе РФ определено, что<sup>3</sup>:

– юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять

---

<sup>1</sup> Ковров А.Е. О построении эффективной модели управления федеральной собственностью, предпосылках и решениях // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. 2011. № 2. С. 14.

<sup>2</sup> Ковров А.Е. О построении эффективной модели управления федеральной собственностью, предпосылках и решениях // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. 2011. № 2. С. 15.

<sup>3</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 30.11.2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (ст.48);

– права учреждения на имущество, закрепленное за ним собственником, а также на имущество, приобретенное учреждением, определяется в соответствии со ст.296 ГК РФ (ст.120);

– учреждение, за которым закреплено имущество на праве оперативного управления, владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника этого имущества и назначением этого имущества; собственник имущества вправе изъять излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество, закрепленное им за учреждением либо приобретенное учреждением за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение этого имущества (ст.296);

– бюджетное учреждение не вправе отчуждать либо иным способом распоряжаться имуществом, закрепленным за ним собственником или приобретенным этим учреждением за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества; автономное учреждение без согласия собственника не вправе распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, закрепленными за ним собственником или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества остальным имуществом, находящимся у него на праве оперативного управления, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно, если иное не установлено законом (ст.298);

– право хозяйственного ведения или право оперативного управления имуществом, в отношении которого собственником принято решение о закреплении за унитарным предприятием или учреждением, возникает у этого предприятия или учреждения с момента передачи имущества, если иное не

установлено законом и иными правовыми актами или решением собственника (ст.299);

- собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения (ст.301);

- право собственности и другие вещные права на недвижимые вещи, ограничение этих прав, их возникновение, переход и прекращение подлежат государственной регистрации в Едином государственном реестре (ст.131);

- сделками (включая имущество) признаются действия, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей (ст.153);

- собственнику принадлежит право владения, использования и распоряжения своим имуществом (ст.209).

Также в основу оценки целевого и эффективного использования имущественного комплекса образовательными учреждениями, подведомственными Минобрнауки России следует отнести регламентацию со стороны Бюджетного кодекса, которая заключается:

- в статьях 33 и 34 определены принципы целевого и эффективного использования бюджетных средств;

- в статье 79 установлено, что бюджетные инвестиции: направляются на создание или увеличение за счет средств бюджета стоимости государственного (муниципального) имущества; используются в форме капитальных вложений в основные средства государственных (муниципальных) учреждений;

- в статье 289 определены санкции при выявлении нецелевого использования бюджетных средств.

В законодательных актах об образовании предусмотрено, что в уставе образовательных учреждений в обязательном порядке указывается структура финансовой и хозяйственной деятельности образовательного учреждения, в том числе в части использования имущества, финансирования и материально – технического обеспечения порядка распоряжения имуществом,

приобретенным за счет средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

Анализ и проверка образовательных учреждений, подведомственных Минобрнауки РФ, позволяет составить определенное представление об обеспечении целевого и эффективного использования имущественного комплекса. Так, анализ за ряд отчетных периодов данных о площадях закрепленных за образовательными учреждениями земельных участков, количестве и балансовой стоимости объектов движимого и недвижимого имущества позволяет установить объемы имущественного комплекса, использование его в соответствии с требованиями устава в целях достижения заданных результатов<sup>1</sup>.

Проблеме эффективного управления государственной собственностью вообще и федеральной собственностью, в частности, посвящено множество исследовательских работ и аналитических материалов. Данные материалы градируются как по манере изложения и характерным тезисам, выдвигающимися в основу тех или иных утверждений и предложений, но также и различаются общим подходом к формированию мнений и векторных рекомендаций к решению проблем в данной сфере.

В первую очередь, такие работы основаны на сопоставлении российской и западной моделей развития государственно-общественных взаимоотношений в экономической сфере. Однако, несмотря на то, что обозначенные работы не отрицают ключевое значение роли государства в условиях становления рыночной экономики, в них уделяется наиболее значительное внимание именно экономической роли государства, как участника рынка и как регулирующего органа. Кроме того, не стоит упускать и другое важнейшее явление современных рыночных реалий: так называемое «административное» право государства, выраженное, в том числе, в прямом

---

<sup>1</sup> Варламов А.А. О совершенствовании системы управления земельно-имущественным комплексом как информационной основе устойчивого экономического развития РФ // Власть. 2012. № 6. С. 71.

воздействию аппарата государственной власти на отрасль и его активном участии в формировании имущественных отношений на основе прав собственности.

Большинство исследовательских работ в данной области предлагают общие положения по улучшению организации использования государственного имущества с точки зрения повышения эффективности учёта и мониторинга в учреждениях с государственным участием как путём вливания прямых государственных инвестиций, так и рассматривая различные иные методы их привлечения, характерные для среднестатистических компаний, то есть для не государственных компаний. При этом в подавляющем большинстве случаев источник так называемых «прямых инвестиций» не рассматривается.

Следует также отметить, что выдвигаемые проблемы и задачи с точки зрения их экономического решения, абсолютное большинство авторов изученных материалов, рассматривают, забывая при этом о том, что имущество федерального подчинения по своему правовому статусу значительно отличается от любого иного вида имущества, вовлеченного в хозяйственный оборот.

Такой значительный объем федерального имущества, как сегодня, не позволяет, по объективным причинам, эффективно им управлять и контролировать использование. Это ведёт к колоссальным тратам средств государственного бюджета на низкоэффективное управление излишним имуществом.

В этих условиях самым актуальным решением становится разработка и внедрение принципиально нового подхода к управлению федеральным имуществом, предполагающим возможность государству выступить эффективным собственником собственного имущества.

Следует отметить, что в собственности государства может находиться любое имущество, включая то, которое ограничено в обороте или изъято из оборота. Нахождение этого имущества в частной собственности возможно

только по специальному разрешению государства<sup>1</sup>. Помимо того, государственная собственность может создаваться и развиваться за счёт таких источников как пошлины, реквизиция и т.п. В отношении других форм собственности подобный вариант исключен.

Государственное имущество делится на федеральное имущество и имущество субъекта Российской Федерации. Основным исполнителем государственной функции контроля за использованием федерального имущества является Федеральное агентство по управлению государственным имуществом, которое в субъектах Российской Федерации представлено территориальными управлениями<sup>2</sup>.

Территориальные управления непосредственный контроль осуществляют по двум основополагающим направлениям:

- сверка данных реестра федерального имущества;
- контроль за сохранностью и эффективностью использования федерального имущества.

Сверка данных реестра федерального имущества (обеспечиваемая через учёт и ведение реестра федерального имущества) осуществляется в соответствии с Положением, утвержденным Постановлением Правительства РФ № 447 от 16 июля 2007 г.<sup>3</sup>

Учёт и ведение реестра федерального имущества производится в отношении:

- 1) находящихся в федеральной собственности акций, долей (вкладов) в уставном (складочном) капитале хозяйственных обществ и товариществ, в которых права акционера (участника) от имени Российской Федерации осуществляют территориальные органы;

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 30 ноября 2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>2</sup> См. рис. 2.

<sup>3</sup> О совершенствовании учета федерального имущества : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 июля 2007 г. № 447 (ред. от 30.01.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

2) имущества (включая земельные участки, в том числе предоставленные в пользование юридическим и физическим лицам на основании соответствующих договоров), составляющего государственную казну Российской Федерации, расположенного на территории РФ, по месту его нахождения в соответствии с компетенцией, определяемой положениями об указанных органах;

3) федерального имущества (включая земельные участки), принадлежащего правообладателям на соответствующем вещном праве, по месту регистрации (для юридических лиц) или преимущественного проживания (для физических лиц) в субъектах Российской Федерации, на территории которых зарегистрированы соответствующие территориальные органы (за исключением случаев, когда учет соответствующего имущества относится к компетенции иных территориальных органов)<sup>1</sup>.

Внесение сведений в реестр об имуществе, федерального подчинения осуществляется через специализированный отдел полномочного органа в субъекте РФ.

Фактические держатели – пользователи федеральным имуществом, равно как и федеральные органы исполнительной власти, в соответствии с законодательством Российской Федерации, несут ответственность за ненадлежащее представление или непредставление сведений о федеральном имуществе либо представление недостоверных и (или) неполных сведений о нём в Федеральное агентство по управлению государственным имуществом и (или) его территориальные органы<sup>2</sup>.

Порядок проведения проверки определён Административным регламентом по исполнению Федеральным агентством по управлению

---

<sup>1</sup> О перечне сведений об объектах учета реестра федерального имущества, подлежащих размещению в сети Интернет на сайте Федерального агентства по управлению государственным имуществом : Приказ Минэкономразвития Российской Федерации от 13 октября 2008 г. № 329 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 3.

<sup>2</sup> О Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом : Постановление Правительства Российской Федерации от 05 июня 2008 г. № 432 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2009. – № 23. – Ст. 2721.

государственным имуществом государственной функции по проведению проверок использования имущества, находящегося в федеральной собственности, утвержденным Приказом Министерства экономического развития РФ № 598 от 26 октября 2011 г.<sup>1</sup>

Предметом проведения проверок является соблюдение правообладателем (пользователем) имущества обязательных требований, установленных законодательством для использования федерального имущества.

Исходя из целей и задач, выделяют следующие виды проверок<sup>2</sup>:

1) комплексная – направлена на изучение и оценку состояния и результатов деятельности правообладателя по исполнению основных задач, возложенных на него законодательными и иными правовыми актами Российской Федерации, приказами и распоряжениями Росимущества;

2) тематическая – предполагает проведение мероприятий по изучению результата работы правообладателя по отдельным направлениям деятельности, а также рассмотрение документов правообладателя;

3) контрольная – имеет целью изучение организации и результатов деятельности правообладателя по устранению ранее выявленных недостатков в его работе, зафиксированных в соответствующих актах, по итогам проведенных проверок.

Помимо того, выделяют плановые и внеплановые проверки. Первые проводятся на основании плана-графика проверок, утверждаемого руководителями территориальных управлений Росимущества; вторые – по поручению Президента Российской Федерации, Правительства Российской

---

<sup>1</sup> Об утверждении Административного регламента по исполнению Федеральным агентством по управлению государственным имуществом государственной функции по проведению проверок использования имущества, находящегося в федеральной собственности : Приказ Минэкономразвития Российской Федерации от 26 октября 2011 г. № 598 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>2</sup> Калюжин В.А. Разработка комплекта нормативно-методических материалов для учета основных средств учебных заведений федерального уровня : отчет о НИР. Новосибирск, 2013. С. 120-126.

Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, руководителя Росимущества и других государственных органов, в том числе в случаях получения информации о нарушениях правообладателем (пользователем) законодательства Российской Федерации, свидетельствующей о необходимости принятия безотлагательных мер по устранению выявленных нарушений<sup>1</sup>.

Проверками выясняются соблюдение установленного порядка оформления прав образовательного учреждения на использование всех объектов имущественного комплекса, полнота внесения объектов основных средств в Реестр федерального имущества. Выявляется функциональное назначение земельных участков, объектов недвижимого и движимого имущества и фактическое целевое их использование для осуществления учебной и научной деятельности, социального и хозяйственного обеспечения.

Определяется достаточность площадей для учебного процесса, проведения научных исследований, мест в общежитиях для иногородних обучающихся. Устанавливается наличие и использование инвестиции для строительства необходимых зданий.

В ходе проведения проверок анализируются: состояние имущественного комплекса, степень изношенности объектов недвижимости, возможности их модернизации; передача образовательным учреждениям объектов недвижимости в аренду сторонним организациям и частным предпринимателям; аренда недостающих площадей в других организациях.

Ведение реестра федерального имущества можно, безусловно, признать основополагающим элементом информационной составляющей деятельности по управлению федеральным имуществом.

---

<sup>1</sup> Варламов А.А. О совершенствовании системы управления земельно-имущественным комплексом как информационной основе устойчивого экономического развития РФ // Власть. 2012. № 6. С. 73.

Вместе с тем, остаётся ряд проблем, требующих дальнейших изменений в данном направлении, несмотря на положительные тенденции. К проблемным факторам следует отнести:

- чрезмерный объём и количество имущества федерального подчинения; крайне низкую эффективность управления имуществом федерального подчинения; имеющие место быть несоблюдения корпоративных правил в секторах со значительной долей участия государства;
- малую ответственности участников данной сферы;
- устаревшую систему учёта объектов федеральной имущества; отсутствие достаточной информационной и технической основы, необходимой для реализации поставленных целей и задач; крайнюю атрофированность контроля эффективности процессов<sup>1</sup>.

Решение обозначенных проблем может стать использование проектного подхода, применительно к организации системы учета имущественного комплекса образовательного учреждения.

Отчасти проблемы заключается в том, что федеральный реестр имущества включает сведения об оборонных объектах, обеспечения государственной безопасности и иных особо опасных объектах, включая их место дислокации и иные существенные характеристики. Безусловно, надо подходить к этому вопросу с достаточной долей осторожности к такого рода деталям. Поскольку информация об объектах федерального имущества подлежит размещению широким доступом в сети Интернет, необходимо поднимать вопрос об исключении из федерального реестра государственного имущества подобных сведений.

Следует отметить, что регламентируемое законодательством РФ право управления финансово-экономической самостоятельностью невозможно

---

<sup>1</sup> Евдокимова Ю.В. Специфика управления федеральным имуществом РФ // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 7. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25259> (дата обращения: 20.03.2017).

реализовать без наличия имущественного комплекса, в отношении которого должны использоваться технологии эффективного управления.

Как показывает практика, растущее количество проектов и программ во всех сферах позволяет объяснить все возрастающий интерес к профессиональному управлению проектами и повышению качества инструментов проектного менеджмента. На современном этапе развития многие отрасли переходят в разряд проектно-ориентированных, и эта тенденция усиливается. Как было отмечено ранее, использование механизма управления проектами в рамках деятельности позволяет добиться необходимых финансовых и экономических результатов. А использование проектного управления в той или иной отрасли положительно влияет на динамику экономического развития не только конкретной компании, но и области, региона в целом.

Развитие проектного управления в государственном управлении – это определенный ответ на кризисные явления в государственном управлении, построенном на принципах бюрократии, иерархии, централизации, стабильности организации и государственной службы. Выход из кризиса виделся в переосмыслении государственного управления на основе использования принципов проектного управления. Однако нельзя проектное управление полностью перенять с бизнеса на государственное управление, это может привести к различным неблагоприятным последствиям и к непринятию новой системы.

В управлении проектной деятельностью любой организации часто выделяют техноориентированный и человекоориентированный подходы. Целью обоих подходов является ориентация на удовлетворение потребностей человека, однако они различаются средствами ее достижения и показателями результативности. В частности, каждому из подходов присуща своя система показателей (индикаторов) измерения результатов деятельности и методы обратной связи для отслеживания степени достижения целей.

Техноориентированный проектный подход сосредоточивается преимущественно на инфраструктурных факторах как средствах удовлетворения потребностей человека. С таким подходом существует предположение, что наличие средств удовлетворения потребностей автоматически приводит к их удовлетворению. Обратная связь при этом осуществляется через отслеживание статистической информации технического типа. При техноориентированном проектном подходе конечный потребитель услуг – практически отстранен от процессов управления и обратной связи.

В отличие от него, человекоориентированный проектный подход ориентируется на конечный результат – удовлетворение потребностей. В этом случае обратная связь осуществляется непосредственно через человека на основе социальной, а не статистической информации. Показателями такого подхода выступают индекс развития человека: уровень образованности, уровень благосостояния, оцениваемый, например, через доход на душу населения, степень удовлетворения разнообразными услугами, состоянием безопасности, окружающей среды и тому подобное.

Применение обоих указанных проектных подходов в сфере управления объектами имеют свои преимущества и недостатки. Первый подход дает возможность формировать задачи независимо от объекта, эти задачи экономически оказываются более перспективными и масштабными. Хотя при таком подходе возможны экологические и социальные потери. При ином подходе внимание управления направлено на решение текущих задач, но не таких перспективных с экономической точки зрения, а потому вероятность применения инноваций этого подхода является довольно низкой.

В зарубежной и отечественной практике управления проектной деятельности вузов получили распространение техноориентированные подходы. Но через устранение от управления организацией собственной жизни, от участия в принятии решений, от контроля над деятельностью создается почва для совершения коррупционных действий и возникает ощущение

неэффективности применения такого подхода к управлению имущественным комплексом. Выход из этой ситуации видится в построении открытости и прозрачности процесса управления объектами имущественного комплекса, которых можно достичь путем применения информационно-коммуникационных технологий в управлении. Учитывая указанные недостатки техноориентированного подхода к управлению, демократически развитые страны пытаются применять наряду с ним человекоориентированные подходы.

Основной понятийного аппарата проектного подхода является понятие проекта.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Наиболее распространенное и определение проекта следующее: это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с заранее определенными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией<sup>1</sup>.

Управление проектами предполагает применение знаний, навыков, инструментов и методов управления проектной деятельностью для удовлетворения предъявляемых к проекту требований.

Основные особенности проектной работы<sup>2</sup>:

во-первых, необходимым требованием к проекту является одновременное соблюдение финансовых и временных ограничений проекта;

во-вторых, реализация проекта всегда связана с изменениями некоторой системы и является целенаправленным ее переводом из существующего в некоторое желаемое состояние;

---

<sup>1</sup> Кзичева В.М., Перминова А.Ю., Чернова С.С. Разработка базовых принципов проектирования системы управления имущественным комплексом // Экономика, управление и учет на предприятии. 2015. № 4. С. 76

<sup>2</sup> Недосекин С.В., Бондаренко С.И. Методика анализа эффективности использования основных средств земельно-имущественного комплекса: монография. М., 2014. С. 89

*в-третьих*, понятие «проекта» подразумевает понятие «уникальности», которая может выражаться либо в создании принципиально нового, либо в наличии определенных элементов новизны. Проектный подход наиболее подходит для мероприятий (при создании нового продукта, технологии, и пр.), которые происходят впервые или имеют существенные ключевые отличия от других;

*в-четвертых*, проектный подход имеет определенную временную продолжительность и стоимость. При анализе бизнес-процессов, как правило, говорят о длительности и стоимости не каждого бизнес – процесса, а совокупности похожих, образующих единую группу бизнес-процессов.

*в-пятых*, для оценки проекта разрабатывается система показателей достижения результата;

*в-шестых*, проектное управление подразумевает:

- четкое определение целей, ответственности и ресурсов,
- планирование работы с учетом имеющихся рисков и возможностей,
- постоянное контролирование ситуации и своевременное реагирование на возникающие изменения и отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества<sup>1</sup>.

*В-седьмых*, применение проектного подхода в управлении учреждением высшего профессионального образования способствует переходу к моделям управления коммерческих компаний, то есть изменению корпоративной культуры и стиля работы органов власти, что приведет к своевременному выполнению поставленных задач, эффективности совместной деятельности различных подразделений и соблюдению высокого уровня дисциплины.

Сущность управления проектами выражается реализацией проекта с максимально возможной эффективностью при ограничениях по времени,

---

<sup>1</sup> Кзичева В.М., Перминова А.Ю., Чернова С.С. Разработка базовых принципов проектирования системы управления имущественным комплексом // Экономика, управление и учет на предприятии. 2015. № 4. С. 79

финансовым и материальным ресурсам, а также качеству конечных результатов проекта.

Управление проектом представляет собой динамическую систему взаимосвязанных работ, взаимодействующую с окружающей средой, получающую от нее требуемые ресурсы и предоставляя ей запланированные результаты, находящуюся под воздействием факторов риска.

Следовательно, можно говорить о 4 ключевых элементах управления проектом<sup>1</sup>:

1) работы (трудовые процессы, направленные на достижение запланированных результатов и требующие необходимых затрат ресурсов и времени);

2) ресурсы (совокупность объектов, необходимых для выполнения работ. Можно выделить 3 группы ресурсов: человеческие, материальные и информационные ресурсы;

3) результаты (продукты работ, воплощающие в себе сформулированные цели);

4) риски.

Эти элементы по сути представляют собой основные объекты управления проектом, находящиеся во взаимодействии друг с другом.

При управлении проектом важно учитывать так называемый жизненный цикл проекта - совокупность фаз, на которые может быть разделен проект, с целью обеспечения более качественного управления текущими операциями исполняющей организации.

Выделяют следующие фазы жизненного цикла проекта: формирование концепции, определение, планирование, выполнение работ, завершение, сдача заказчику.

---

<sup>1</sup> Кзичева В.М., Перминова А.Ю., Чернова С.С. Разработка базовых принципов проектирования системы управления имущественным комплексом // Экономика, управление и учет на предприятии. 2015. № 4. С. 80

Фазы проекта по сравнению со стадиями жизненного цикла более детально описывают процессы, происходящие в проекте. Результатом каждой фазы проекта является создание нового промежуточного продукта (результата); при этом результат одной фазы является основным исходным основанием для следующей.

Скорость потребления ресурсов в проекте меняется, обычно возрастая от одной фазы к другой до тех пор, пока не начнет быстро уменьшаться на завершающей фазе цикла. Персонал, его квалификация, организации и другие ресурсы, задействованные в проекте, меняются на каждой фазе жизненного цикла проекта. Нередко происходит частичное совмещение или одновременное выполнение фаз проекта. Это усложняет планирование проекта и координацию усилий его участников, а также делает более важной роль менеджера проекта. По завершении каждой фазы наступают моменты принятия ключевых решений; проводится анализ состояния всего проекта, на основании чего принимается решение об осуществлении следующей фазы, закрытии проекта или повторном выполнении работ предыдущей фазы.

Важно отметить, что многие проекты не продвигаются дальше фазы формирования концепции или фазы определения. Практически всегда количество идей, являющихся исходным материалом для фазы формирования концепции проекта, значительно превышает количество принятых к воплощению в виде проектов. Причины успеха или неудачи проекта часто заложены на ранних его фазах, в то время как результат становится очевиден, когда проект приближается к завершению.

Как правило, именно по завершении фазы формирования концепции проекта (или эквивалентной ей) и принятии решения о выделении значительных денежных средств появляются все основания полагать, что проект пройдет через оставшиеся фазы. Именно в этот момент проект утверждается и заключаются контракты с его исполнителем.

Детальные описания фаз жизненного цикла содержат большое количество графиков, форм отчетности, таблиц, диаграмм и других

инструментов управления. Такой подробный, детальный подход носит название методологии управления проектами.

Проектное управление из своего определения предполагает не просто решение вышеперечисленных проблем, а отсутствие предпосылок к возникновению данных проблем и преодоление трудностей в администрировании и исполнении функций управления.

Проектное управление системой учета имущественного комплекса позволяет решить ряд проблем: чрезмерный объём и количество имущества федерального подчинения; крайне низкую эффективность управления имуществом федерального подчинения; имеющие место быть несоблюдения корпоративных правил в секторах со значительной долей участия государства; малую ответственности участников данной сферы; устаревшую систему учёта объектов федеральной имущества; отсутствие достаточной информационной и технической основы, необходимой для реализации поставленных целей и задач; крайнюю атрофированность контроля эффективности процессов<sup>1</sup>.

Таким образом, по первому разделу диссертационного исследования можно сделать следующие выводы .

1. Имущественный комплекс представляет собой совокупность объектов движимого и недвижимого имущества, образующие единое целое и предполагающих использование их в соответствии с целевыми назначениями.

2. Система учета имущественного комплекса включает в себя совокупность мер, направленных на формирование полного свода необходимой информации об объектах движимого и недвижимого имущества конкретного учреждения. Деятельность по организации учета имущественного комплекса учреждений высшего профессионального образования регулируется рядом нормативно-правовых актов. В их числе:

---

<sup>1</sup> Евдокимова Ю.В. Специфика управления федеральным имуществом РФ // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 7. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25259> (дата обращения: 20.03.2017).

Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Земельный кодекс РФ, законодательные акты об образовании и пр.

3. Проектный подход – перспективный метод управления, отличительной особенностью которого является определенная временная продолжительность и стоимость. Применение проектного подхода в управлении учреждением высшего профессионального образования способствует переходу к моделям управления коммерческих компаний, обеспечивая повышение эффективности работы системы.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УЧЁТА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА НИУ «БЕЛГУ»**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования национальный исследовательский университет «Белгородский государственный университет» является крупным научно-образовательным центром, который обладает необходимыми интеллектуальными, кадровыми и материально-техническими ресурсами для обеспечения эффективной научно-исследовательской, научно-методической и информационно-технологической поддержки инновационного развития образовательных систем России.

Сегодня в структуре университета 7 институтов и 3 факультета, Медицинский колледж, 2 филиала, 98 кафедр, 12 из которых базовые, 74 научных центра и лаборатории, в том числе: 28 научно-исследовательских лабораторий; 35 научно-образовательных центров; 3 центра коллективного пользования научным оборудованием; 6 научных центров; технопарк «Высокие технологии» БелГУ с бизнес-инкубатором; региональный центр интеллектуальной собственности. Корпоративная библиотечная система НИУ «БелГУ»: 6 читальных залов, 5 абонементов, 1,2 млн. экземпляров в фонде свыше 4000 компьютеров (БелГУ с филиалами и медколледжем). На один компьютер в университете приходится 4 студента очной формы обучения; 72 компьютерных класса (БелГУ с филиалами и медколледжем); 20 учебных корпусов; 6 студенческих общежитий. Издательский дом «Белгород», Университетский храм Архангела Гавриила, Аптека с производством, Оздоровительный комплекс «Нежеголь», Музейный комплекс (музей истории университета, зоологический музей, геолого-минералогический музей библиотека-музей Н.Н.Страхова), Поликлиника НИУ «БелГУ», Конноспортивная школа, Учебно-спортивный комплекс Светланы Хоркиной.

Имущественный комплекс университета ФГАОУ ВО «НИУ БелГУ» (далее по тексту – НИУ «БелГУ») – это совокупность закрепленных за

университетом объектов недвижимости, способствующих реализации его основных функций, а также движимое имущество.

Имущество НИУ «БелГУ» находится в федеральной собственности. Функции и полномочия собственника в отношении этого имущества, переданного ВУЗу, осуществляет учредитель – Минобрнауки России.

За НИУ «БелГУ» учредитель закрепляет:

- здания, сооружения, оборудование, а также иное необходимое имущество – на праве оперативного управления
- выделенные в установленном порядке земельные участки – в постоянное (бессрочное) пользование.

Реализуя имеющиеся у него права, университет, может на основании договоров предоставлять движимое и недвижимое имущество в пользование научным организациям, а также использовать на основании договоров движимое и недвижимое имущество, принадлежащее научным организациями в т. ч. на безвозмездной основе.

Вуз может быть учредителем (в том числе совместно с другими лицами) хозяйственных обществ, создаваемых для внедрения результатов интеллектуальной деятельности.

Постановка вопроса об эффективности использования и управления имущественным комплексом сейчас остро актуальна в связи с рядом обстоятельств.

Во-первых, это возросшие требования учредителя к эффективности использования имущества в условиях, когда НИУ «БелГУ» получил большую самостоятельность в принятии управленческих решений; управлении конкурентоспособностью, разработке собственных стратегий развития в рамках планов финансово-хозяйственной деятельности.

Во-вторых, это необходимость более эффективного использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ» при растущих трудностях с финансированием высшей школы. В связи с демографическими и другими известными проблемами и объемы финансирования госзадания,

рассчитываемые на нормативно-душевой основе, и доходы от платных образовательных услуг могут объективно снижаться. Рецессия в экономике не позволяет рассчитывать и на растущие доходы НИУ «БелГУ» от НИОКР по заказам предприятий. В этой ситуации осложняются проблемы с поддержанием экономической устойчивости НИУ «БелГУ», с содержанием имущественного комплекса НИУ «БелГУ» и эксплуатацией дорогостоящего оборудования.

В 2012 г. Коллегия Министерства одобрила Концепцию Минобрнауки в отношении имущества подведомственных организаций. Она исходит из ключевого принципа, что имущественный комплекс – это базис для обеспечения основной (образовательной и/или научной) деятельности, и он должен развиваться в соответствии со стратегией развития организации и конкретизированной программой ее реализации.

Концепция закрепила требования к показателям контроля эффективности имущественного комплекса.

К этим показателям относятся:

1. Полнота учета и оформления прав на имущество.
2. Использование (задействованность – МОН) имущества в осуществлении уставной деятельности.
3. Достаточность имущества.
4. Надлежащее техническое качество.
5. Эффективность затрат
6. Эффективность инвестиционного использования имущества.
7. Уровень реализации концепции использования и развития ИК в организации.

В соответствии с Концепцией, имущественный комплекс используется эффективно, если университет обеспечивает надлежащее выполнение этих показателей.

По всем указанным показателям контроля эффективности Министерством сформирована методологическая база и изданы приказы по организации содержания и использования имущества.

В рамках концепции Министерства, как нам кажется, для НИУ «БелГУ» следует разработать Программу использования и развития имущественного комплекса на 2018-2020 г. Ее версия будет предложена ниже.

Перейдем к развернутой характеристике имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

Основными задачами управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» являются повышение эффективности использования закрепленных за университетом объектов федерального имущества, обеспечение их учета в реестре федерального имущества и государственной регистрации прав на объекты недвижимого имущества.

Структурным подразделением университета, наделенным полномочиями по управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ», является Управление развития имущественного комплекса и организации закупок.

В число задач управления развитием имущественного комплекса и организации закупок входят:

- обеспечение соблюдения всех требований законодательства Российской Федерации в части порядка распоряжения, эффективного управления, а также рационального использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ»;
- организация учета и оформление прав на имущественный комплекс НИУ «БелГУ»;
- организация эффективного управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ»;
- организация эффективного целенаправленного расходования денежных средств, с соблюдением гласности и прозрачности закупки, создания условий для своевременного и полного удовлетворения

потребностей НИУ «БелГУ» в товарах, работах, услугах в соответствии с требованием Федерального закона от 18 июля 2011 г. № 223–ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также Положения о закупках товаров, работ, услуг НИУ «БелГУ», локальными нормативными актами НИУ «БелГУ»;

– организационное и правовое обеспечение проведения процедур закупки товаров, работ и услуг для нужд НИУ «БелГУ» в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и локальными нормативными актами НИУ «БелГУ».

В структуру управления развитием имущественного комплекса и организации закупок входят:

1. Отдел организации закупок, к основным функциям которого относятся:

– формирование, ведение, внесение изменений в план закупок товаров, работ, услуг;

– подготовка документации для проведения закупочных процедур;

– размещение на официальном сайте, а также на электронных площадках информации, подлежащей такому размещению в соответствии с федеральным законодательством и локальными нормативно–правовыми актами Университета;

– обеспечение деятельности Единой закупочной комиссии;

– ведение реестров договоров, заключенных по результатам проведения закупок, а так же заключенных с единственным поставщиком;

2. Отдел развития имущественного комплекса, выполняющий следующие функции:

– ведение учета перечня недвижимого, особо ценного движимого имущества, а также движимого имущества, первоначальная стоимость которого равна или превышает 500 тыс. рублей;

– организация работы и обеспечение подготовки материалов к заседанию комиссий НИУ «БелГУ»:

– по контролю за соблюдением требований законодательства Российской Федерации по вопросам использования и распоряжения имуществом, закрепленным за НИУ «БелГУ», и эффективности его использования;

– по рассмотрению вопросов использования и распоряжения федеральным имуществом, закрепленным за НИУ «БелГУ»;

– по проведению оценки последствий принятия решения о заключении договора аренды закреплённых за НИУ «БелГУ» объектов федеральной собственности;

– по проведению инвентаризации фактического наличия объектов движимого и недвижимого имущества, находящегося в федеральной собственности и закрепленного за НИУ «БелГУ».

– обеспечение обязательного проведения в отношении федерального имущества НИУ «БелГУ» следующих мероприятий:

– проведение кадастрового учета объектов недвижимого имущества;

– учет имущества в Реестре федерального имущества (ФГИАС «Единая система управления государственным имуществом»);

– проведение государственной регистрации прав НИУ «БелГУ» на федеральное недвижимое имущество, предоставленное НИУ «БелГУ»;

– проведение государственной регистрации права собственности Российской Федерации на федеральное недвижимое имущество, предоставленное НИУ «БелГУ»;

– заключение договоров по передаче в аренду, безвозмездное пользование НИУ «БелГУ» недвижимого имущества, необходимого для осуществления уставной деятельности на основании заявлений заинтересованных лиц;

– взаимодействие с Министерством образования и науки Российской Федерации по вопросам согласования сделок, совершаемых в отношении

федерального имущества, а также по вопросам, входящим в сферу деятельности отдела.

3. Сектор мониторинга использования имущества, выполняющий следующие функции:

– проведение мониторинга эффективного использования НИУ «БелГУ» особо ценного движимого имущества, а также движимого имущества, первоначальная стоимость которого равна или превышает 500 тыс. рублей;

– участие в работе комиссий по приёмке и вводу в эксплуатацию, проведению инвентаризации особо ценного движимого имущества, а также движимого имущества, первоначальная стоимость которого равна или превышает 500 тыс. рублей, прочих комиссий, контролирующих наличие и использование данного имущества;

– подготовка совместно с заинтересованными структурными подразделениями НИУ «БелГУ» предложений по использованию и списанию особо ценного движимого имущества, а также движимого имущества, первоначальная стоимость которого равна или превышает 500 тыс. рублей;

– осуществление администрирования информационной системы мониторинга оборудования.

Также в структуру управления развития имущественного комплекса и организации закупок НИУ «БелГУ» входит ряд комиссий:

1. Комиссия по рассмотрению вопросов использования и распоряжения федеральным имуществом, закрепленным за НИУ «БелГУ» – является координационным органом по обеспечению принятия решений НИУ «БелГУ» по вопросам использования и распоряжения федеральным движимым и недвижимым имуществом университета. Основные функции комиссии заключаются в следующем:

а) рассматривает поступившие обращения по вопросам использования и распоряжения имущественным комплексом Университета, включая:

- заключение договоров аренды, договоров безвозмездного пользования имуществом, договоров купли–продажи и иных договоров, предусматривающих переход прав владения и (или) пользования;

- отказ от права постоянного бессрочного пользования земельными участками;

- передача имущества из федеральной собственности в собственность субъекта Российской Федерации или муниципальную собственность и из собственности субъекта Российской Федерации и муниципальной собственности в федеральную собственность;

- перераспределение или перезакрепление федерального недвижимого имущества, включая земельные участки;

- отчуждение федерального недвижимого имущества;

- совершение сделок с особо ценным движимым имуществом, закрепленным за Университетом учредителем;

- иные вопросы.

б) осуществляет анализ представленных документов и принимает решение о возможности передачи в аренду, либо о целесообразности согласования использования и распоряжения имущественным комплексом Университета;

в) дает рекомендации руководителю Университета о дальнейшем использовании федерального имущества, если придет к заключению о нецелесообразности распоряжения.

2. Комиссия по контролю соблюдения требований законодательства РФ по вопросам использования и распоряжения имуществом – координационный орган по обеспечению законности и эффективности использования и распоряжения имуществом НИУ «БелГУ». Основные функции комиссии заключаются в следующем:

- обеспечивает учет федерального имущества (инвентаризация фактического наличия объектов, постановка объектов недвижимого

имущества на кадастровый учет, учет федерального имущества в Реестре федерального имущества);

- осуществляет государственную регистрацию прав на объекты недвижимого имущества;

- обеспечивает выполнение требований по качеству содержания имущества;

- обеспечивает соблюдение порядка распоряжения федеральным имуществом;

- обеспечивает соблюдение требований законодательства РФ при передачи в аренду федерального недвижимого имущества.

Комиссия проводит проверки не реже чем 1 раз в полгода (в феврале и августе) по вопросам эффективного использования имущественного комплекса.

3. Комиссия по проведению оценки последствий принятия решения о заключении договора аренды закрепленных за НИУ «БелГУ» объектов федеральной собственности – создана с целью обеспечения жизнедеятельности, образования, воспитания, развития, отдыха, оздоровления детей, оказания им медицинской, лечебно–профилактической помощи, социальной защиты и социального обслуживания детей. Основные функции комиссии заключаются в следующем:

- проведение оценки последствий принятия решения о заключении НИУ «БелГУ» договоров аренды в отношении объектов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за Университетом на праве оперативного управления;

- подготовка заключения об оценке последствий принятия решения о заключении НИУ «БелГУ» договоров аренды в отношении объектов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за университетом на праве оперативного управления.

Прежде всего, отметим, что все объекты имущества БелГУ надлежащим образом зарегистрированы. Степень завершенности учета и оформления прав на ИК (включая земельные участки) составляет 100%.

В зависимости от вида имущества на них получена государственная регистрация права собственности Российской Федерации, государственная регистрация права оперативного управления (для зданий) и государственная регистрация права постоянного (бессрочного) пользования (для земельных участков).

Имущественный комплекс университета имеет следующие количественные характеристики.

Характеризуя движимое имущество, можно упомянуть о более чем 3 тыс. единиц вычислительной техники, около 1,5 тыс. периферийных устройств. Количество персональных компьютеров в расчете на 1 студента приведенного контингента, как показывают данные мониторинга вузов за 2014 г. (0,37 ед.), значительно превышает медианные значения этого показателя у государственных вузов в целом и вузов региона.

Количество предоставленных объектов недвижимого имущества НИУ «БелГУ» на 01 декабря 2017 г. составило 21 земельный участок.

Только в рамках выполнения Инновационной программы создано более 40 дополнительных мультимедийных аудиторий, около 2500 мест в лабораториях с современным оборудованием. Оснащение современным учебным оборудованием и телекоммуникационными разработками продолжается.

Элементом движимого имущества является и библиотечный фонд. Он насчитывает более 3,3 млн. печатных документов, и его стоимость составляет более 152,3 млн. руб., включая издания до 1917 г. стоимостью 20,5 млн. руб. Активно используется около 1,3 млн. экземпляров, обеспечивающих образовательный процесс и научные исследования. После определенного спада в поступлениях научной и учебной литературы в 2011-2016 г. в 2017 г. поступления в библиотечный фонд выросли.

Стоимость имущества университета отражена в Приложении 1<sup>1</sup>.

Как видно из Приложения 1, за год существенно выросла балансовая стоимость движимого и особо ценного движимого имущества на праве оперативного управления. Однако, как показывают данные мониторинга вузов за 2017 г., доля стоимости машин и оборудования не старше 5 лет в общей их стоимости составляет 30,39%. Это меньше, чем медианное значение показателя в государственных вузах в целом и вузах региона.

Учитывая, что доходы вуза из средств от ПДД в расчете на 1 НПП (34,66 т.р.) и из всех источников в расчете на единицу приведенного контингента студентов (128,63 т.р.) также меньше, чем медианное значение показателя в государственных вузах и вузах региона, становится все более актуальным вопрос об увеличении доходов университета за счет предоставления современных приборов и ценного научного оборудования в пользование сторонним научным организациям на коммерческой основе.

По данным результатов мониторинга, по показателю удельного веса средств, полученных вузом от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах вуза (2,1%) университет существенно опережает медианное значение государственных вузов и вузов региона. Однако состав нематериальных активов за счет включения в него разрабатываемых в университете образовательных технологий, методик, инструкций должен быть расширен. Результаты интеллектуальной деятельности должны активнее вовлекаться в хозяйственный оборот для получения прибыли от использования имущественных прав. Коммерческий потенциал, уже накопленный в созданных в университете учебных пособиях, методиках и другой научной и учебно-методической продукции, очень велик и должен быть реализован. Актуальна проблема повышения заинтересованности авторов-разработчиков в доведении проводимого

---

<sup>1</sup> В этой и последующих таблицах данные округлены. Во всех исходных справочных и отчетных материалах денежная оценка имущества приведена с точностью до целой копейки, а площадей – с точностью до десятых квадратного метра.

исследования до патента и коммерциализации РИД с направлением полученных средств на организацию нового исследования, т.е. организацию инновационного цикла. Разработки должны сопровождаться консультациями в области экономики инноваций, права, маркетинга, так как трансфер технологий в бизнес–среду сопряжен с целым рядом экономических, юридических и организационных процедур. Сами исследователи не всегда способны оценить возможности коммерциализации своих научных результатов и, тем более, провести весь комплекс работ инновационного цикла (экспертиза перспективных идей, доведение результатов исследований и разработок до конкурентоспособного вида, их коммерциализацию путем заключения лицензионных соглашений, создания малых инновационных предприятий).

Площадь недвижимого имущества представлена в Приложении 1.

Основная часть площадей университета – это учебно-лабораторные здания, находящиеся в оперативном управлении. Все объекты используются по целевому назначению. Неиспользуемых объектов нет. Доля полезной площади (отношение площади учебно–лабораторных зданий к общей площади зданий (помещений)) очень высока, более 70%. Для сравнения, в некоторых московских университетах она составляет лишь около 25%.

Площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на 1 студента из той площади, которая закреплена за вузом на праве оперативного управления, соответствует медианному значению показателя госвузов и превышает медианное значение мониторинга у вузов региона.(11.93 кв.м). Заметим, что учебная площадь используется очень экономно. Видно, что в аренду с целью восполнения недостающей инфраструктуры общепита и получения внебюджетных доходов передано менее 3% общей площади объектов, причем это подвальные помещения, не пригодные для образовательной деятельности. Это отличает наш вуз от других госвузов и вузов региона, где доля сданных в аренду помещений намного больше. Все договоры аренды согласованы с учредителем.

В постоянное (бессрочное) пользование университету выделены земельные участки.

Таблица 1

Характеристика площади НИУ «БелГУ» по форме владения (пользования)  
(тыс.кв. м, на 01.12.2017 г.)

Наименование показателей	Всего	Оперативное управление бфс/сфс	Аренда бфс/сфс	Безвозмездное пользование бфс/сфс
Общая площадь зданий (помещений)	144,7/162,9	140,3/140,3	- /1,3	4,4/21,3
<b>Из нее площадь учебно-лабораторных зданий</b>	<b>128,3/-</b>	123,9		4,4
<b>В т. ч.: учебная</b>	107,1/-	102,8		4,3
из нее крытые сооружения	2,6/-	2,4		0,2
<b>площадь научных помещений</b>		2,2		
<b>учебно-вспомогательная</b>	16,8/-	16,8		
<b>подсобная</b>	4,4/-	4,3		0,1
из нее пункты обществ. питания	3,1/-	3,6/3,6	2,2/2,2	0,1/0,8
<b>общежитий</b>	8,7/-	8,7		
в том числе жилая	4,6/-	4,6		
из нее занятая студентами	3,9/-	3,9		
<b>прочих зданий</b>	<b>8,0/-</b>	8,0		

Особое место в имущественном комплексе занимают земельные участки, где расположен лечебно-оздоровительный комплекс «Нежеголь» и ботанический сад НИУ БелГУ.

Таблица 2

Земельные участки, выделенные университету в постоянное (бессрочное) пользование по состоянию на 01.12.2017 (ед., м<sup>2</sup>)

	ед., м <sup>2</sup>
Всего количество (ед.)	21
Общая площадь (м <sup>2</sup> )	2616771
Используется для основной деятельности (%)	100%

Университет имеет 5 общежитий для студентов. Как видно из таблицы 3, доля студентов, не обеспеченных собственным общежитием вуза, в числе студентов, нуждающихся в общежитии, велика.

Обеспеченность НИУ «БелГУ» общежитиями по состоянию на 01.12.2017 г. (чел.)

Всего иногородних учащихся очной формы, бюджет	3571
Из иногородних нуждаются в общежитии	2232
Расселены вузом:	1968
в т.ч. в общежития вуза	387
в общежития иных организаций	1484
в гостиницы вуза	97
Нуждающиеся в общежитии (нерасселенные)	264

В составе имущественного комплекса университета также есть площади, которые активно используются для организации и проведения значимых публичных мероприятий, в том числе федерального уровня – научных, образовательных, культурно-творческих. Это театрално-концертный зал со световым и звукооператорским оборудованием общей площадью более 350 кв.м.

В 2017 г. Росимуществом в Белгороде проведена проверка имущественного комплекса университета. В акте проверки от 12.11.2017 г. отмечено, что все объекты недвижимого имущества и земельные участки используются университетом эффективно и по целевому назначению.

Вместе с тем, в университете наблюдается определенная нехватка площадей – учебных, спортивных, площадей общежитий. Так, университет немного отстает от медианного значения мониторинга для госвузов и вузов региона по показателю общей площади учебно-лабораторных помещений на 1 студента (12,35 кв.м.), имея в виду все площади и на праве оперативного управления, и предоставленные в безвозмездное пользование и в аренду.

Частично потребность в учебных площадях может быть восполнена не только за счет нового строительства, но и за счет оптимизации графиков учебного процесса структурных подразделений. Для оценки равномерности во времени использования аудиторного фонда, улучшения загрузки аудиторий и лабораторий был бы полезен мониторинг загруженности аудиторий в течение всего учебного дня и учебной недели.

Важное значение в смягчении проблемы нехватки площадей имеет поддержание полезных свойств недвижимости, снижение рисков ее утраты и восстановление технического качества имущества посредством текущего и капитального ремонтов.

Особенно интенсивно работы по ремонту и переоснащению материально-технической базы велись в 2011-2016 гг. Новые работы по капитальному и текущему ремонту требуют финансирования. Однако с 2017 г. финансирование ремонтных работ существенно уменьшилось.

Управление имуществом комплексом приносит вузу значительные средства. В 2017 г. величина субсидии на выполнение государственного задания превысила 1018 млн. руб. Средства от приносящей доход деятельности составили около 773,8 млн. руб. и выросли по сравнению с 2016 г. на 13%.

Уже отмечалось, что в расчете на 1 студента приведенного контингента доходы вуза из всех источников в 2017 г. составили 128,6 тыс. руб., доходы из средств ПДД на 1 НПП – около 34,7 тыс. руб.

Однако крайне необходима и оценка эффективности расходов на содержание и развитие имущественного комплекса, и их оптимизация на основе строгого учета и анализа. Это важный министерский показатель контроля эффективности использования имущественного комплекса.

В университете ведется строгий управленческий учет структуры затрат на эксплуатацию, восстановление и развитие недвижимости. Важными направлениями экономии затрат стали, например, автоматизация многих процессов по охране территории, передача на аутсорсинг ряда видов работ, например, по уборке помещений, правильная оценка приоритетности проводимых ремонтных работ.

При анализе направлений снижения издержек на содержание и развитие имущественного комплекса, на наш взгляд, была бы полезна оценка динамики не только абсолютных, но и некоторых относительных показателей издержек, например,

- оплата коммунальных услуг на единицу площади, на 1 работника, на 1 обучающегося (поэлементно по крупным направлениям расходов),
- затраты на содержание имущественного комплекса в расчете на 1 рубль стоимости имущества, а также
- привлечение внебюджетных средств на 1 рубль стоимости имущества,
- привлечение инвестиций в имущественный комплекс в расчете на рубль стоимости имущества.

Оценка динамики и факторов роста затрат могла бы способствовать выявлению возможностей экономии, например, расходов на коммунальные услуги – на водоснабжение и водоотведение, тепло- и энергоснабжение.

Эти расходы в 2017 г. составляют 81,4 млн. руб. и по своей величине находятся на втором месте в структуре затрат на содержание и развитие имущественного комплекса после заработной платы административно-обслуживающего персонала с начислениями.

Расходы на коммунальные услуги содержатся и в нормативных затратах на оказание государственных услуг как часть затрат на общехозяйственные нужды, участвуя в формировании объема субсидии, и в составе нормативных затрат на содержание имущества учреждений.

Методика определения нормативных затрат на коммунальные услуги детально описана в приказе Минобрнауки от 09 августа 2012 г. № 596 и в рамках диссертационного исследования подробно не рассматривается. Отметим только, что, как правило, расчеты затрат на очередной год в методике опираются на данные о фактическом потреблении ресурсов в натуральных показателях в отчетном году в каждом учреждении, которые умножаются на соответствующие тарифы очередного года. Эти тарифы, в свою очередь, определяются как тарифы отчетного года, умножаемые на коэффициенты изменения тарифов.

Таким образом, эти нормативы являются в высокой степени дифференцированными по вузам, и это справедливо, учитывая фактическое

потребление ресурсов как отражение объективных различий в материальной базе вузов.

Впрочем, государство создает и стимулы для проведения политики ресурсосбережения в университетах. В программе « Развитие образования на 2013–2020 г.г.» отмечена возможность направления не менее 50 % от объема средств, полученных за счет дополнительного снижения потребления энергоресурсов (по сравнению с учтенным при планировании бюджетных ассигнований), на увеличение годового фонда оплаты труда.

Проведенные нами расчеты показывают значительный рост в 2016–2017 гг. затрат на коммунальные услуги, в том числе, на оплату электрической энергии, и в расчете на единицу площади, и существенное увеличение доли средств от приносящей доход деятельности в этих платежах.

Таблица 4

Затраты на коммунальные услуги, в т. ч. на оплату электрической энергии, в расчете на единицу площади

	2016		2017	
	Затраты	В том числе, из средств ПДД	Затраты	В том числе, из средств ПДД
Площадь имущественного комплекса ок.140 тыс. кв. м				
Всего затраты на коммунальные услуги (млн. руб.)	59,4	7,1	86,9	26,9
в т.ч. электрическая энергия	29,0	0,9	32,1	3,1
Затраты на коммунальные услуги на 1 кв. м площади, руб.	424,3	48,9	599,3	185,5
Затраты на электрическую энергию на 1 кв.м. площади	200,0	6,2	221,4	21,4

В этой ситуации необходимо выявление факторов роста затрат и экономии затрат в части, зависящей от университета. Это, например, разработка более строгого режима экономии энергии, установка ресурсосберегающих систем и приборов. Для анализа факторов расходов на коммунальные услуги полагаем целесообразным разработать критерии и

показатели для проведения мониторинга затрат ресурсов на содержание имущества университета на единицу полезного эффекта (на 1 кв. м. площади, на 1 работника, на 1 обучающегося приведенного контингента).

С целью выяснения того, как относятся сами служащие к существующей на сегодняшний момент системе оценки и учету имущественного комплекса ВУЗа, что по их мнению необходимо доработать, автором был проведен экспертный опрос, в процессе которого эспертами выступили сотрудники Управления развития имущественного комплекса и организации закупок и информационно-аналитического центра. В ходе исследования были получены следующие данные.

Первый блок вопросов был связан с определением достоверности методов сбора информации об имущественном комплексе.

Существующие методы сбора и оценки информации об имущественном комплексе влияют на ее достоверность и их следует учитывать - так посчитали 52,5% опрошенных. Немного меньше, а именно 37,5% респондентов ответили, что такое влияние есть, но учитывать его нет необходимости. Остальные (10%) склоняются к тому, что методы сбора и оценки информации об имущественном комплексе вообще не влияют на достоверность получаемой информации.

По результатам ответа на вопрос о частоте проведения оценочных мероприятий логично констатировать следующее. Подавляющее число респондентов (70%) склонны к тому, что имущественный комплекс НИУ «БелГУ» необходимо оценивать один раз в год, и тем самым поддерживают существующую в администрации Белгородской области систему оценки, которая предполагает ежегодную оценку имущественного комплекса государственных учреждений. Почти каждый пятый (22,5%) склоняется к тому, что правильнее было бы проводить оценку один раз в квартал и меньшинство (7,5%) поддерживает ежемесячную оценку имущественного комплекса.

Необходимость установления определенной меры ответственности за учет имущественного комплекса вуза тех или иных показателей отметила значительная часть опрошенных (80%), остальные (20%) респонденты посчитали, что в этом нет никакой необходимости.

В целом большинство респондентов (85%) не поддерживают существующий на данный момент времени подход к учету и считают, что система учета имущественного комплекса ВУЗа могла бы быть эффективнее и поэтому в ее технологию необходимо внести какие-либо изменения. И лишь небольшая доля опрошенных (15%) считает, что учет имущественного комплекса проводится на должном уровне и не нуждается ни в каких дополнениях.

Таким образом, сотрудники ВУЗа считают, что технология учета имущественного комплекса недостаточно эффективна, для ее улучшения в с необходимо внести какие-либо изменения, связанные с внедрением программного продукта учета информации.

Исходя из выше сказанного, можно выделить следующие проблемы в оценке и учете имущественного комплекса НИУ «БелГУ»:

- методы сбора и оценки имущественного комплекса оказывают серьезное влияние на достоверность полученной информации, но данная проблема недостаточно рефлексирована специалистами;
- недостаточное количество критериев учета имущественного комплекса и их неэффективное использование (для полной и эффективной оценки сотрудников необходимо совмещать количественные, качественные и временные критерии, что в системе оценки и учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ» не наблюдается);
- отсутствуют меры ответственности сотрудников за достижение тех или иных показателей;
- недостаточная информатизация процесса учета имущественного комплекса.

Вывод о недостаточной информатизация процесса учета имущественного комплекса ВУЗа сформулирован ввиду отсутствия ряда характерных черт:

- своевременного обеспечения оперативной и достоверной информацией для ее анализа и принятия управленческих решений в области управления недвижимостью; - создания единого информационного пространства, объединяющего различные информационные ресурсы: автоматизированные системы, существующие в различных подразделениях, внешние автоматизированные системы;

- обеспечения подведомственных организаций единым универсальным инструментом для учета и анализа информации;

- автоматизации учета федерального (муниципального) имущества и автоматизации внесения сведений об объектах недвижимости в соответствующие реестры (РФФИ, реестры муниципального имущества).

Таким образом, по второму разделу диссертационного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Имущественный комплекс «НИУ БелГУ» – это совокупность закрепленных за университетом объектов недвижимости, способствующих реализации его основных функций, а также движимое имущество. Основными задачами управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» являются повышение эффективности использования закрепленных за университетом объектов федерального имущества, обеспечение их учета в реестре федерального имущества и государственной регистрации прав на объекты недвижимого имущества. Структурным подразделением университета, наделенным полномочиями по управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ», является Управление развития имущественного комплекса и организации закупок.

2. К числу проблем, препятствующих эффективности организации учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ», следует отнести: отсутствие системности в осуществлении анализа имущественного комплекса;

недостаточность критериев оценки объектов имущественного комплекса, их противоречивость; отсутствие системы оценки эффективности осуществления учета объектов имущественного комплекса НИУ «БелГУ», недостаточная степень информатизации процесса учета имущественного комплекса.

### **РАЗДЕЛ III. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УЧЕТА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА ФГАОУ ВО НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА**

Анализ проблем управления имущественным комплексом позволяет утверждать, что их преодаление может быть связано с внедрением автоматизированной информационной системы, позволяющей быстро и качественно получать актуальную информацию об объектах недвижимости. Такая система может быть эффективна, поскольку она позволяет комплексно отслеживать все имущество с учетом использования усовершенствованных критериев, увеличивая качество учета имущественного комплекса.

Очевидно, что функционирование системы управления во многом зависит от информационного обеспечения. В настоящее время данные о деятельности по управлению имуществом НИУ «БелГУ» разрозненны, отсутствуют сводные отчеты, не отлажена система сбора и предоставления данных, что не позволяет составить объективного комплексного видения ситуации, снижает эффективность управления имуществом университета.

Используемое в настоящее время программное обеспечение «Единая система управления государственным имуществом не отвечает ряду необходимых требований предъявляемых, в частности, к системе учета имущественного комплекса высших учебных заведений.

Основными функциями Единой системы управления государственным имуществом являются следующие:

- предоставление сведений о новых объектах федерального имущества, принадлежащих правообладателю на соответствующем вещном праве, или о лице, обладающем правами на объект учёта или сведениями о нём;

- предоставление необходимых документов для внесения изменений в сведения об объектах учета, принадлежащих правообладателям на соответствующем вещном праве, или о лице, обладающем правами на объект учёта или сведениями о нём; предоставление необходимых документов для исключения сведений об объекте учёта или о лице, обладающем правами на

объект учёта или сведениями о нём;

– просмотр и добавление результатов инвентаризации; просмотр сведений, внесенных в реестр федерального имущества.

Анализ указанных функций позволяет судить о том, что такая организация деятельности является, своего рода, системой управления имущественным комплексом, ориентированной на отчетность юридического лица, но не способна акцентировать внимание на автоматизации внутреннего учета имущественного комплекса высших учебных заведений.

Вышеизложенное обусловило необходимость совершенствования управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ».

Как было отмечено во втором разделе, в настоящее время возникают проблемы в учете имущественного комплекса НИУ «БелГУ», связанные с неэффективностью методов сбора и оценки имущественного комплекса.

Существующий на данный момент подход к учету имущественного комплекса недостаточен и малоэффективен, в силу чего необходимо сделать систему учета более эффективной, а в ее технологию внести изменения. Причем измененная технология должна включать в себя усовершенствованную систему критериев, адекватных требованиям учета имущественного комплекса по количеству и качеству.

С этой целью и в рамках предложения направлений повышения эффективности организации учета имущественного комплекса, нами предлагается проект: «Совершенствование системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ» на основе внедрения автоматизированной системы АИС «Имущество университетов» (Приложение 2).

### **Обоснование мероприятий проекта.**

Выявленные проблемы позволяют утверждать, что их решению будет способствовать внедрение программы, которая позволит:

повысить эффективность учета перечня недвижимого, особо ценного движимого имущества;

- вести кадастровый учет объектов недвижимого имущества;
- проводить государственную регистрацию прав НИУ «БелГУ» на федеральное недвижимое имущество, предоставленное НИУ «БелГУ»;
- заключать договора по передаче в аренду, безвозмездное пользование НИУ «БелГУ» недвижимого имущества, необходимого для осуществления уставной деятельности на основании заявлений заинтересованных лиц;
- проводить мониторинг эффективного использования НИУ «БелГУ» особо ценного движимого имущества;
- осуществлять администрирование информационной системы мониторинга оборудования.

Данным требованиям отвечает АИС «Имущество университетов», внедрение которой может принести эффект на уровне образовательного учреждения.

**Цель проекта** – разработка механизма внедрения автоматизированной системы учета и оценки эффективного управления, распоряжения, рационального использования имущества НИУ «БелГУ».

Для достижения поставленной цели в рамках проекта предполагается решение следующих **задач**:

- 1) формирование рабочей группы по внедрению системы учета имущественного комплекса ВУЗа;
- 2) проведение подготовительных мероприятий по внедрению в АИС «Имущество университетов»;
- 3) организация пилотного проекта по внедрению системы АИС «Имущество университетов» в рамках пилотного проекта;
- 4) внедрение в практику деятельности Управления развития имущественного комплекса и организации закупок НИУ «БелГУ» АИС «Имущество университетов».

**Целевая группа участников проекта:**

- администрация образовательного учреждения НИУ «БелГУ»;

- управление имуществом комплексом НИУ «БелГУ»;
- управление информационных технологий и связи НИУ «БелГУ»;
- управление информации и массовых коммуникаций НИУ «БелГУ».

Также сюда следует отнести: службы, осуществляющие управления имуществом комплексом, для составления отчетов в вышестоящие организации, планирование и организация учебного процесса (учебное управление, руководство учебных подразделений – институтов, факультетов, колледжей и др., службы эксплуатации (главный инженер, механик, энергетик и др.), при проведении ремонтно – строительных работ, службы учета движимого имущества.

**Сроки реализации проекта.** Мероприятия проекта планируется реализовать в течение 2018-2019 годы Проект является краткосрочным и реализуется в 1 год.

#### **Состав мероприятий проекта.**

Ведение указанной автоматизированной информационной системы предполагается с помощью использования механизма, включающего в себя организационный, образовательный и информационный блоки.

1. Образовательный блок внедрения автоматизированной информационной системы учета и оценки имущественного комплекса предполагает наличие определенного рода обучающего комплекса, направленного на обучение персонала работе с данной программой, ознакомление с ее функциональным назначением и возможностью совершенствования системы учета. Следствием обучающего комплекса является контроль за усвоением предполагаемого материала в виде тестирования.

2. Информационный блок обеспечивает актуализацию имеющейся документации и введение ее в последующий оборот для возможности ознакомления и проведения процедуры учета имущественного комплекса университета. Возможность ведения реестров объектов имущественного

комплекса обеспечит общий свод информации для последующей работы с ними.

3. Организационный блок внедрения автоматизированной системы учета и оценки имущественного комплекса обеспечивает проведение процедур формирования целевого предназначения проекта и последующего его использование.

Задачи проекта отражают его этапность.

Первый этап. Создание рабочей группы реализации проекта, которой определяются:

- концепция внедрения программного продукта;
- устав и план проекта;
- детальный поэтапный план проекта.

В состав рабочей группы необходимо включить оценщика имущества, юриста, специалиста по работе с программным обеспечением, специалистов имущественного комплекса.

Итогом работы рабочей группы должен стать план мероприятий с ответственными за реализацию мероприятий и сроками.

Второй этап. Проведение подготовительных мероприятий по внедрению АИС «Имущество университетов».

Данный этап подразумевает следующие мероприятия:

1. Разработка приказа на внедрение автоматизированной системы учета и оценки эффективного управления, распоряжения, рационального использования имущества НИУ «БелГУ» АИС «Имущество Университетов».

2. Информационное наполнение программного продукта АИС «Имущество университетов», разработчиком которой является Центр системных исследований «Интегро».

Цель: подготовка аналитической информации для заполнения программного обеспечения.

Задачи:

- создание электронных паспортов объектов недвижимого

(земельные участки, здания, сооружения, помещения) и движимого имущества;

- ведение реестров объектов имущества НИУ «БелГУ» ;
- ведение фотореестров объектов, в том числе фасадов зданий НИУ «БелГУ»;
- оценка показателей использования имущества НИУ «БелГУ» ;
- оперативный учет и контроль эффективного использования имущества;
- создание защищенной, масштабируемой инфраструктуры, которая может быть использована, в том числе и для автоматизации базовых процессов университета с помощью его геоинформационной системы.

Данная автоматизированная информационная система управления представляет собой единую систему разработки и реализации управленческих решений, связанных с пользованием, владением и распоряжением имущественными объектами. Использование данной АИС в практике деятельности НИУ «БелГУ» позволит реализовать ряд функций, в том числе:

- создание единой информационной базы данных управления муниципальным имуществом;
- ведение реестров объектов муниципального имущества и субъектов имущественных отношений на территории ВУЗа;
- обеспечение корректности и непротиворечивости информационного наполнения взаимосвязанных реестров;
- оценка текущего состояния имущества;
- управление сделками, правовое сопровождение и контроль использования движимого и недвижимого имущества;
- учет и анализ результатов управленческих решений;
- анализ эффективности управления имуществом;
- автоматизированная поддержка выполнения технологических процессов при регистрации прав, сделок и учете имущества, сопровождение

операций по учету, пользованию и распоряжению имуществом;

– прогнозирование и контроль правового, технического и экономического состояния объектов имущества, оптимизация деятельности по управлению имуществом;

– получение разносторонней аналитической информации, обеспечивающей автоматизированную поддержку процессов управления имуществом.

Программный комплекс позволяет легко анализировать информацию, проводить выборку информации по классам объектов и разделам учета недвижимости, формировать сложные запросы и осуществлять поиск необходимой информации.

Программный комплекс позволяет хранить в систематизированном виде полнотекстовые документы в различных форматах, сканированные копии документов, чертежи, фотографии и пр.

Программный комплекс в автоматизированном режиме обеспечивает сбор информации с удаленных компьютеров пользователей структурных подразделений в составе НИУ «БелГУ» .

Программный комплекс имеет два интерфейса: аналитический и графический.

Графический интерфейс позволяет находить объект учета на карте области или города (интерактивной карте из сети Интернет или стационарной), определять местоположение объекта в здании, на поэтажных планах и получать полную характеристику об объекте (классифицированную, структурированную буквенно–цифровую и графическую информацию).

[Аналитический интерфейс позволяет вести учет всего имущественного комплекса, ранжируя его по определенным критериям и тем самым делая работу по поиску необходимого объекта имущества доступнее.](#)

Гарантирована высокая безопасность доступа и обмена информацией, гибко настраиваемые уровни доступа пользователей, шифрование всей информации.

### 3. Обучение пользователей программного обеспечения АИС «Имущество университетов».

План процесса организации обучения пользователей состоял из следующих этапов:

- определение целей обучения;
- анализ условий его проведения;
- выбор стратегии;
- подготовка к обучению;
- проведение обучения;
- подведение его итогов.

В соответствии с планируемыми условиями эксплуатации системы были определены следующие цели обучения:

- выработать у пользователей базовые навыки самостоятельной работы с системой;
- научить их применению “Руководств пользователя” при работе с системой;
- обучить их грамотно формулировать вопросы к специалистам группы сопровождения системы.

Принимая во внимание цели обучения и условия его проведения, на этом этапе предстоит сделать следующее:

- определить форму и место проведения обучения;
- определить принципы, на основе которых будет строиться программа обучения;
- разработать учебные пособия;
- определить принципы группирования обучаемых;
- установить продолжительность занятий.

Обучение будет направлено:

- модуль паспортизации земельных участков и объектов недвижимости;
- модуль паспортизации внутренних сетей и оборудования;
- ГИС (геоинформационная система)

- модуль управления арендой и договорной деятельностью;
- модуль управления техническим обслуживанием;
- отчетность.

Также обучение направлено на:

- учет и паспортизация недвижимого имущества (комплексы, здания, сооружения) и земельных участков;
- учет и паспортизация сопутствующих объектов – инженерных и коммуникационных сетей, различного оборудования (вентиляции, обогрева, кондиционирования, пожаротушения, офисного и др.) и офисной мебели;
- управление процессами экономической эксплуатации недвижимого имущества (поддержка договорной деятельности по аренде, покупке/продаже, сервисному обслуживанию, начиная с формирования заявки на определенную позицию до формирования необходимых первичных документов – договор, счет, акт);
- управление процессами технической эксплуатации недвижимого имущества (плановые ремонты, восстановительные работы, плановое техническое обслуживание оборудования и т.д.).

**Третий этап.** Пилотный (тестовый) запуск функционирования автоматизированной системы учета имущественного комплекса. Предполагает апробирование системы в действие и выявление проблем для последующего их устранения, а также для проверки эффективности автоматизированной системы. Данный этап предлагает новые или улучшенные решения для функционирования системы учета имущественного комплекса.

Целью данного этапа является предварительная возможность использования АИС для понимания удобства ее функционирования, построение программного элемента, оценить ее готовность и скорректировать в случае необходимости ее деятельность.

**Четвертый этап.** Внедрение автоматизированной системы учета имущественного комплекса в деятельность НИУ «БелГУ». Внедрение АИС

будет сводиться к выполнению определенной поэтапной работы:

1. Оценке показателей использования имущества НИУ «БелГУ».
2. Ведению оперативного учета и контроль эффективного использования имущества.
3. Созданию защищенной, масштабируемой инфраструктуры.
4. Контроль за результатами внедрения.

Контроль ведения всех действий в АИС будет вести специалист, отвечающий за правильность ее функционирования.

Таблица 5

Этапы реализации Проекта

№ этапа	Наименование этапа	Сроки реализации этапа	Показатели
I	Создание рабочей группы реализации проекта	II квартал 2018 г.	Формирование рабочей группы проекта и положения о рабочей группе, в котором определяются ее цели, задачи, функции, полномочия, ресурсы и т.д. Разработка детального поэтапного плана проекта.
II	Проведение подготовительных мероприятий по внедрению АИС «Имущество университетов»	III-IV квартал 2018 г.	Подготовка аналитической информации для заполнения программного обеспечения. Создание электронных паспортов объектов недвижимого (земельные участки, здания, сооружения, помещения) и движимого имущества. Введение фотореестров объектов, в том числе фасадов зданий НИУ «БелГУ».
III	Пилотный (тестовый) запуск функционирования автоматизированной системы учета имущественного комплекса	I-II квартал 2019 г.	Внесение корректив по результатам пробного запуска программы.
IV	Внедрение	III-IV	Ведение реестра объектов

	автоматизированной системы учета имущественного комплекса в деятельность НИУ «БелГУ»	квартал 2019 г.	имущества, реестра правоустанавливающих документов на объекты имущественного комплекса, ведение реестра прав и обременения прав на объекты недвижимости, ведение реестра юридических лиц-правообладателей, а также мониторинг объектов имущества и формирование и печать отчетов.
--	--	-----------------	---

**Планируемые результаты проекта** сводятся к повышению эффективности процесса управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ».

Ожидаемыми результатами реализации проекта являются:

1. Внедрение программного комплекса позволит легко анализировать информацию, проводить выборку информации по классам объектов и разделам учета недвижимости, формировать сложные запросы и осуществлять поиск необходимой информации. Программный комплекс позволяет хранить в систематизированном виде полнотекстовые документы в различных форматах, сканированные копии документов, чертежи, фотографии и пр.

2. Возможность проведения оценки показателей использования имущества, оперативного учета и контроля эффективного использования имущества.

3. Создание защищенной, масштабируемой инфраструктуры, которая может быть использована, в том числе и для автоматизации базовых процессов университета с помощью его геоинформационной системы.

4. Оперативное обеспечение пользователей актуальной (в том числе и графической) информацией по объектам имущественного комплекса, ведение реестра объектов имущества, реестра правоустанавливающих документов на объекты имущественного комплекса, ведение реестра прав и обременений прав на объекты недвижимости, ведение реестра юридических лиц-

правообладателей, а также мониторинг объектов имущества и формирование и печать отчётов.

5. Сокращение временных издержек при государственном кадастровом учете объектов имущества университета и предоставлении сведений из государственного кадастра недвижимости.

6. Создание с помощью АИС «Имущество университета» базы данных как основы для аналитических исследований по вопросам управления имуществом НИУ «БелГУ» .

Общим основным показателем выполнения всего проекта является количество объектов имущества, для которых будут подготовлены все документы, необходимые для дальнейшего учета и эффективного использования.

**Оценка эффективности проекта.** Эффективность данного проекта заключается в нескольких аспектах:

Стратегическая эффективность. Предполагает реализацию перспективных плановых мероприятий, нацеленных на совершенствование имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

Социальная эффективность - проявляется в показателях социальной уверенности, гарантиях достойного развития НИУ «БелГУ» и сохранении источника средств к совершенствованию при наступлении социальных рисков. Внедрение АИС произведет так же социально-экономический эффект. Во-первых, сведения кадастра недвижимости станут более доступны, и как следствие обеспечится прозрачность рынка недвижимости. Во-вторых, упростится процедура оформления сделок с недвижимостью за счет создание системы электронного взаимодействия между органами (организациями) по формированию, кадастровому учету, технической инвентаризации, оценке, регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, органами по управлению государственным и муниципальным имуществом, налоговыми и другими органами.

Неоспоримым является и тот факт, что внедрение АИС - это объективная необходимость, и в данном случае речь идет не только о создании новых программных продуктов, но и о совершенствовании нормативно-правовой базы, о создании единого банка данных имущественного комплекса НИУ «БелГУ», а также механизмов, позволяющих управлять недвижимостью и регулировать земельные и имущественные отношения.

Экономическая эффективность - позволяет сократить выделение средств на учет и формирование имущественного комплекса НИУ «БелГУ»; повысить производительность труда НИУ «БелГУ».

Методика расчета эффективности реализации проекта состоит из четырех этапов:

1. Оценка и анализ общих инвестиционных издержек. Предполагает расчет потребностей в основном и оборотном капитале, распределение потребностей в финансировании по стадиям инвестиционного цикла (проектирование, строительство, монтаж, пуско-наладка, выход на проектную мощность, работа на полной мощности);

2. Оценка и анализ текущих затрат. Сюда относится составление сметы затрат на обучение персонала, запуск и внедрение проекта, определение и анализ себестоимости используемых услуг.

3. Расчет и анализ показателей коммерческой эффективности проекта.

4. Определение показателей бюджетной эффективности.

Сокращение времени на обработку информации в 4 раза, что будет выражаться в затрате временного ресурса в размере 1 часа при обработке одного объекта имущественного комплекса.

Обучено не менее 5 человек, исполняющих функциональные обязанности при учете имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

Снижение в 2 раза затрат на обработку информации путем автоматизации процесса учета имущественного комплекса университета.

К качественным показателям следует отнести:

- повышение удовлетворенности трудом;

- повышение уровня квалификации специалистов и их профессионального потенциала;

- сосредоточение блока информации в одновалентной системе обеспечения учета имущественного комплекса.

**Ресурсное обеспечение проекта.** Источником финансирования проекта выступает бюджет НИУ «БелГУ».

Обеспечение выполнения мероприятий проекта требует привлечения финансовых и кадровых ресурсов.

1. Финансовое обеспечение проекта.

Объем расходов на осуществление основных мероприятий проекта составляет 900 тыс. руб., ежегодно уточняется, исходя из возможностей бюджетов и иных, не запрещенных законом источников.

Таблица 6

**ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА**

<b>Источники финансирования проекта</b>	<b>Общий объем финансирования мероприятий проекта (тыс.руб.)</b>
Бюджет НИУ «БелГУ»:	
1. Создание рабочей группы реализации проекта.	150,00
2. Разработка приказа на внедрение автоматизированной системы учета	30,00
3. Информационное наполнение программного продукта АИС «Имущество университетов»	180,00
4. Пилотный (тестовый) запуск функционирующая автоматизированной системы учета имущественного комплекса.	240,00
5. Обучение пользователей программного обеспечения АИС	230,00

«Имущество университетов».	
6. Внедрение автоматизированной системы учета имущественного комплекса в деятельность НИУ «БелГУ».	70,00
ИТОГО	900,00

Детальное описание расходуемых средств на реализацию проекта:

1. Создание рабочей группы реализации проекта – 150 000 руб., включает:

- подбор кадров и оплата их услуг для последующей систематизации данных и их проработки. Кадры в количестве 5 человек с заработной платой по 25 000 руб.

Для реализации процесса внедрения была создана проектная команда, имеющая следующую структуру:

- руководитель рабочей группы
- специалисты (2 компетентных сотрудника);
- консультанты подрядчика;
- специалисты технической поддержки проекта (IT-специалист, системный администратор).

2. Разработка приказа на внедрение автоматизированной системы учета - 30 000 руб., в данном случае учитывается разработка документа и привлечение юридической консультации;

3. Информационное наполнение программного продукта АИС «Имущество университетов»- 180 000 руб. Выполняется сотрудниками:

– сбор, аналитика и консолидация информации для создания реестра недвижимого имущества (при необходимости придание объектам недвижимости правового статуса);

– электронные копии документов технической инвентаризации: технические паспорта на объекты недвижимости, кадастровые паспорта на

объекты недвижимости, справки (об уточнении площади или о соответствии адреса) или технические заключения

- электронные копии кадастрового паспорта на земельные участки
- электронные копии выписки из Реестра федерального имущества на объекты недвижимого имущества, за исключением земельных участков
- ведение и поддержание актуального реестра объектов недвижимости;
- ведение и поддержание актуальной информации по занятию помещений сотрудниками подразделений и арендаторами;
- ведение и поддержание актуального реестра договоров аренды;
- ведение и поддержание актуального реестра договоров обслуживания;
- ведение и поддержание актуальной информации по плановым, фактическим затратам и доходам по объектам;
- интеграция с финансовым контуром в части учета взаиморасчетов с контрагентами;
- формирование аналитической отчетности.

4. Пилотный (тестовый) запуск функционирования автоматизированной системы учета имущественного комплекса – 240 000 руб.:

- тестирование: 70 000 руб.;
- функциональное тестирование: 30 000 руб.;
- приемочное тестирование: 40 000 руб.;
- документирование: 60 000 руб.;
- подготовка пользовательской документации: 20 000 руб.;
- подготовка эксплуатационной документации: 20 000 руб.

5. Обучение пользователей программного обеспечения АИС «Имущество университетов» - 230 000 руб.:

- обучение пользователя: 110 000 руб.:

Стоимость обучения варьируется от освоения предполагаемых программ:

– Модульная программа. «Управление в сфере закупок товаров, работ, услуг, осуществляемых для обеспечения государственных и муниципальных нужд» - 100000 руб;

– Организация закупок товаров, работ, услуг в соответствии с Федеральным законом от 18.07.2011 года № 223-ФЗ – 8441 руб

– обучение администратора: 120 000 руб.

Стоимость обучения варьируется от освоения предполагаемых программ:

– Организация закупок товаров, работ, услуг в соответствии с Федеральным законом от 18.07.2011 года № 223-ФЗ – 8441 руб.;

– Теория и практика осуществления закупок средствами автоматизированной информационной системы типа АСУЗКК (40 ак. часов) – 15 000 руб

– «Эффективные коммуникации» - 14 000 руб.;

– Управление государственными и муниципальными закупками в соответствии с Федеральным законом РФ от 05.04.2013 года № 44-ФЗ – 22705 руб.;

– «Контрактный управляющий в сфере закупок товаров, работ, услуг в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ» - 39132 руб.;

– Работа на «Портале имущественный комплекс» - 20 000 руб.

6. Внедрение автоматизированной системы учета имущественного комплекса в деятельность НИУ «БелГУ» - 70 000 руб., из расчета приобретения программного обеспечения.

2. Кадровое обеспечение проекта включает в себя персонал НИУ «БелГУ»:

– администрацию образовательного учреждения НИУ «БелГУ»;

– управление имущественным комплексом НИУ «БелГУ»;

– управление информационных технологий и связи НИУ «БелГУ»;

– управление информации и массовых коммуникаций НИУ «БелГУ».

### 3. Материально-техническое обеспечение проекта.

Создание полного реестра муниципальной собственности с помощью АИС «Имущество университета» не требует наличия отдельного серверного оборудования и может осуществляться на базе уже существующего компьютерного оборудования университета. Следует отметить, что формируемый информационный ресурс должен быть защищен соответствующими средствами информационной безопасности.

**Риски проекта.** При реализации проекта необходимо учитывать возможность возникновения ряда рисков, связанных с возможным существенным изменением федерального и областного законодательства, недостатками проведенных работ и финансированием мероприятий проекта.

Законодательный риск связан с возможными изменениями федерального и регионального законодательства. Это может повлечь за собой необходимость вносить существенные изменения в местные нормативные акты, значительно корректировать документы, подготовленные для реализации мероприятий проекта. Данная корректировка нормативных актов, в свою очередь, может служить основанием отставания от графика реализации мероприятий, или сделать реализацию некоторых мероприятий экономически невыгодной или невозможной.

К внешним рискам можно отнести и риск, связанный с повреждением или утратой объектов, находящихся в собственности образовательного учреждения, разрушения и иных обстоятельств непреодолимой силы, что может повлечь снижение поступлений в бюджет.

Минимизация данного риска возможна при условии страхования объектов имущества университета. В финансовых планах необходимо предусмотреть средства на страхование и ремонт объектов недвижимости, находящейся в собственности в целях недопущения их разрушения.

Рисками реализации проекта в отношении повышения доходов могут выступать следующие обстоятельства:

- изменение нормативов отчислений доходов от сдачи в аренду и

продажи прав на заключение договоров аренды земельных участков;

- неисполнение договорных обязательств арендаторами имущества.

Для минимизации вышеуказанных рисков целесообразно осуществлять постоянный контроль за соблюдением договорных обязательств в отношении договоров аренды на объекты имущественного комплекса.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по третьему разделу диссертационного исследования.

1. В целях повышения эффективности учета имущественного комплекса НИУ БелГУ предлагается проект внедрения АИС «Имущество университетов», включающий в себя 4 этапа: формирование рабочей группы, подготовительный, пилотный этапы, а также собственно внедрение. Механизм внедрения включает в себя образовательный, информационный и организационный блоки.

2. Риски проекта связаны с возможным изменением федерального и областного законодательства, недостатками проведенных работ и недостаточным финансированием мероприятий проекта.

3. Алгоритм реализации проекта состоит из 5 взаимосвязанных блоков: создание рабочей группы реализации проекта; информационное наполнение программного продукта АИС «Имущество университетов»; пилотный (тестовый) запуск функционирования автоматизированной системы учета имущественного комплекса; обучение пользователей программного обеспечения АИС «Имущество университетов»; внедрение автоматизированной системы учета имущественного комплекса в деятельность НИУ «БелГУ».

В качестве рекомендаций по реализации данного проекта можно предложить обеспечить регулярное взаимодействие управления с экспертами и лицами, задействованными в реализации проекта по совершенствованию системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение теоретических и эмпирических аспектов проектирования системы учета имущественного комплекса учреждений высшего профессионального образования НИУ «БелГУ» позволяет сформулировать следующие обобщающие выводы по диссертационному исследованию.

Под имущественным комплексом понимают совокупность объектов движимого и недвижимого имущества, образующих единое целое и предполагающих использование их в соответствии с целевым назначением. Система учета имущественного комплекса включает в себя совокупность мер, направленных на формирование полного свода необходимой информации об объектах движимого и недвижимого имущества конкретного учреждения. Цели и задачи управления имущественным комплексом взаимосвязаны и направлены на рациональное использование и распоряжение имуществом, повышение доходных статей бюджета соответствующего уровня, создание благоприятных социально-экономических условий для функционирования собственности региона, ее ресурсов в интересах жителей данной территории и государства в целом. Достижение этих целей видится и эффективным использовании государственного имущества соответствующего субъекта РФ, обеспечении должного контроля за сохранностью государственного имущества области, а также за деятельностью лиц, привлекаемых в качестве управляющих.

Управление государственным имуществом субъектов Российской Федерации представляет собой организационно-распорядительную деятельность органов государственной власти субъектов РФ в рамках их компетенции по принятию, исполнению и контролю за исполнением решений в сфере реализации соответствующих полномочий. Основным исполнителем государственной функции контроля за использованием федерального имущества является Федеральное агентство по управлению государственным имуществом, которое в субъектах Российской Федерации представлено территориальными управлениями.

На современном этапе развития управления государственным имуществом возникает ряд проблем, которые можно объединить в шесть основных групп: проблемы, связанные с ресурсным обеспечением системы управления государственным имуществом; проблемы, вытекающие из специфики правосубъектности государственных органов и заключающиеся в отсутствии единой модели системы органов государственной власти; проблемы разграничения по уровням государственной собственности; проблемы, связанные с реализацией полномочий по владению, пользованию и распоряжению государственным имуществом; неопределенность правовой природы публичной собственности, отсутствие четкого определения содержания права государственной собственности; проблемы соотношения гражданского и приватизационного законодательства.

Имущественный комплекс «НИУ БелГУ» – это совокупность закрепленных за университетом объектов недвижимости, способствующих реализации его основных функций, а также движимое имущество. Основными задачами управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» являются повышение эффективности использования закрепленных за университетом объектов федерального имущества, обеспечение их учета в реестре федерального имущества и государственной регистрации прав на объекты недвижимого имущества. Структурным подразделением университета, наделенным полномочиями по управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ», является Управление развития имущественного комплекса и организации закупок.

Постановка вопроса об эффективности использования и управления имущественным комплексом «НИУ БелГУ» особенно актуальна в силу ряда обстоятельств, к числу которых, относятся, во-первых, возросшие требования учредителя к эффективности использования имущества в условиях надления университета большей самостоятельностью в принятии управленческих решений, и во-вторых, необходимость более рационального использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ» при растущих трудностях с

финансированием высшей школы. В этой связи необходимо отметить, что важными направлениями экономии затрат стали, например, автоматизация многих процессов по охране территории, передача на аутсорсинг ряда видов работ, например, по уборке помещений, правильная оценка приоритетности проводимых ремонтных работ.

Проведенный анализ показал, что основная часть площадей университета приходится на учебно-лабораторные здания, находящиеся в оперативном управлении. Все объекты используются по целевому назначению. Неиспользуемых объектов нет. Доля полезной площади (отношение площади учебно-лабораторных зданий к общей площади зданий (помещений) составляет более 70%. В НИУ «БелГУ» ведется строгий управленческий учет структуры затрат на эксплуатацию, восстановление и развитие недвижимости. Вместе с тем, необходимо отметить, что в университете наблюдается определенная нехватка площадей – учебных, спортивных, площадей общежитий. Так, университет отстает от медианного значения мониторинга для государственных вузов и вузов региона по показателю общей площади учебно-лабораторных помещений на 1 студента (12,35 кв.м.), учитывая все площади – и на праве оперативного управления, и предоставленные в безвозмездное пользование и в аренду. Частично потребность в учебных площадях может быть восполнена не столько за счет нового строительства, сколько за счет оптимизации графиков учебного процесса структурных подразделений.

Результаты проведенного нами в рамках диссертационного исследования экспертного опроса позволили сформулировать ряд проблем, связанных с оценкой и учетом имущественного комплекса НИУ «БелГУ». К их числу можно отнести: отсутствие системности в осуществлении анализа имущественного комплекса на предмет его целевого использования; недостаточность критериев оценки объектов имущественного комплекса; неполнота и противоречивость критериев; отсутствие системы оценки

отслеживания эффективности осуществления учета объектов имущественного комплекса НИУ «БелГУ» и ряд других.

Работы по модернизации имущественного комплекса позволят создать условия для дальнейшего повышения качества образования, развития научного потенциала, обеспечат надежное функционирование всех систем имущественного комплекса, поддерживающих деятельность университета. В рамках рассмотрения направлений повышения эффективности использования имущественного комплекса нами предлагается проект по использованию и развитию имущественного комплекса НИУ БелГУ на 2018г., который предполагает внедрение в практику деятельности АИС «Имущество университетов», разработчиком которой является Центр системных исследований «Интегро». Разработанный нами проект позволит существенно изменить существующее положение и исправить данные недостатки с помощью методологии проектного управления.

Целью проекта является разработка механизма внедрения автоматизированной системы учета и оценки эффективного управления, распоряжения, рационального использования имущества НИУ «БелГУ».

Для достижения поставленной цели в рамках проекта предполагается решение следующих задач: создание электронных паспортов объектов недвижимого (земельные участки, здания, сооружения, помещения) и движимого имущества; ведение реестров объектов имущества НИУ «БелГУ»; ведение фотореестров объектов, в том числе фасадов зданий НИУ «БелГУ»; оценка показателей использования имущества НИУ «БелГУ»; оперативный учет и контроль эффективного использования имущества; создание защищенной, масштабируемой инфраструктуры, которая может быть использована, в том числе и для автоматизации базовых процессов университета с помощью его геоинформационной системы. Разработанные показатели позволяют оценить эффективность управления как отдельными объектами земельно-имущественного комплекса, так и группой объектов, а также провести сравнение эффективности управления объектов (или групп

объектов) земельно-имущественного комплекса между собой.

Рисками реализации проекта в отношении повышения доходов могут выступать некоторые обстоятельства, а именно: изменение нормативов отчислений доходов от сдачи в аренду и продажи прав на заключение договоров аренды земельных участков; неисполнение договорных обязательств арендаторами имущества. Для минимизации вышеуказанных рисков целесообразно осуществлять постоянный контроль за соблюдением договорных обязательств в отношении договоров аренды на объекты имущественного комплекса. Риск неэффективного использования АИС «Имущество университета» может быть обусловлен недостаточным уровнем информационной культуры персонала. В связи с этим, необходимо предусмотреть в планах работы Комитета цикл обучающих занятий.

Полученные в ходе исследования результаты и выводы позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций в адрес Управления развития имущественного комплекса и организации закупок на базе НИУ «БелГУ»:

- 1) разработать план мероприятий по внедрению и активации АИС «Имущество университетов», путем сосредоточения информации в единой базе организации;
- 2) создать постоянно действующую рабочую группу по проведению мониторинга и учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ»;
- 3) обеспечить регулярное взаимодействие управления с экспертами и лицами, задействованными в реализации проекта по совершенствованию системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 30.11.2011) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – № 16. – 7 марта.
4. О муниципальной службе Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 11 октября 1996 г. № 81 // Белгородские известия. – 2006. – № 4. – 8 ноября.
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Текст]: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 47. – Ст. 5489.
6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
7. Об утверждении стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016 годы [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов города Белгорода от 13 января 2007 г. № 413 (с изм. от 25 октября 2011 г. № 531) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».
8. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года. [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года № 27-пп //

Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

9. Абдуллина, Э.И. Место муниципальной собственности в системе форм собственности [Текст] / Э.И. Абдуллина // Альманах современной науки и образования. – 2015. – № 2–1. – С. 119–120.

10. Аничкова, А.А. Особенности управления муниципальной собственностью в условиях экономического кризиса [Текст] / А.А. Аничкова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 305–307.

11. Аничкова, А.А. Пути повышения эффективности управления муниципальным имуществом [Текст] / А.А. Аничкова // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 2. – С. 407–408.

12. Аюшеева, И.Н. Проблемы формирования муниципального имущества [Текст] / И.Н. Аюшеева // Вестник Бурятского государственного университета. – 2015. – № 1–2. – С. 117–121.

13. Бандуров, Д.Н. Некоторые аспекты совершенствования законодательства о защите конкуренции в сфере использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности [Текст] / Д.Н. Бандуров, Д.А. Мотузко // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2013. – № 3. – С. 160–167.

14. Барсукова, В.А. История развития формирования муниципальной собственности в результате разграничения собственности между Российской Федерацией, субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями [Текст] / В.А. Барсукова // Вестник Омского университета. – 2014. – № 3. – С. 249–257.

15. Барсукова, В.А. О некоторых проблемах подготовки документов, необходимых для принятия решения о передаче имущества из собственности Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в муниципальную собственность при разграничении публичной собственности [Текст] / В.А. Барсукова // Конституционное и муниципальное право. – 2015. – № 5. – С.38–

16. Барсукова, В.А. Отчуждение и репрофилирование муниципального имущества как завершающий этап формирования муниципальной собственности в результате разграничения собственности [Текст] / В.А. Барсукова // Современное право. – 2014. – № 9. – С. 45–48.

17. Бедин, Б.М. К вопросу целеполагания при управлении муниципальным имуществом [Текст] / Б.М. Бедин // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 1. – С. 83–86.

18. Беляков, Э.В. Теоретические основы управления муниципальным имуществом [Текст] / Э.В. Беляков // Инженерный вестник Дона. – 2015. – № 1. – С. 248–256.

19. Бокаев, А.В. Проблемы и пути формирования и эффективного использования муниципального имущества [Текст] / А.В. Бокаев // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – № 5. – С. 44–46.

20. Булышко, В.Я. Формирование общей долевой собственности муниципальных образований на земельные участки [Текст] / В.Я. Булышко, Н.В. Кляус // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2014. – № 4. – С. 126–129.

21. Буравков, С.В. Особенности управления муниципальным имуществом [Текст] / С.В. Буравков // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2013. – № 1. – С. 197–203.

22. Бутов, В.Н. Управление имуществом муниципального образования: вопросы теории и практики [Текст] / В.Н. Бутов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. – 2014. – № 7 (266). – С. 78–81.

23. Варламов, В.С. Проблемы и опыт эффективного управления муниципальной собственностью на основе социального партнерства [Текст] / В.С. Варламов, О.А. Чувашова // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2017. – № 2. – С. 63–66.

24. Васильченко, Д.Г. Основные направления и задачи

совершенствования управления муниципальной собственностью [Текст] / Д.Г. Васильченко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 46–55.

25. Васильченко, Д.Г. Управление муниципальным имуществом зарубежный опыт для муниципальных образований России [Текст] / Д.Г. Васильченко // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2013. – № 10. – С. 49–53.

26. Васин, В.В. Стратегия управления имуществом муниципального образования: механизмы разработки и реализации [Текст] / В.В. Васин, А.Г. Мокронос // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 1. – С. 116–123.

27. Власов, В.А. К вопросу о совершенствовании отдельных правовых норм Федерального закона от 22.07.2008 г. № 159–ФЗ «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Текст] / В.А. Власов, Н.И. Троянов // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2015. – № 11. – С. 213–218.

28. Днепровская, Л.А. Специфика управления муниципальной собственностью в современных экономических условиях России [Текст] / Л.А. Днепровская // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – № 3. – С. 122–124.

29. Дубровин, О.В. Особенности объектов муниципальной собственности [Текст] / О.В. Дубровин // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2014. – № 1. – С. 23–29.

30. Дубская, О.С. Институт муниципально–частного партнерства как инструмент совершенствования использования муниципальной собственности в коллективных интересах [Текст] / О.С. Дубская // Terra

Economicus. – 2011. – № 4–2. – С. 25–28.

31. Дубская, О.С. Муниципальное хозяйство: особенности, структура и модели [Текст] / О.С. Дубская, Е.А. Стрельченко // Terra Economicus. – 2014. – № 3–2. – С. 65–68.

32. Кирилова, Н.А. Имущественная основа деятельности государственных (муниципальных) учреждений [Текст] / Н.А. Кирилова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2015. – № 5–1. – С. 89–92.

33. Колесниченко, Е.А. Проблемы управления собственностью на муниципальном уровне [Текст] / Е.А. Колесниченко, Е.В. Качалкина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2007. – № 2. – С. 242–247.

34. Константинова, Е.П. Повышение эффективности управления публичной собственностью в Российской Федерации [Текст] / Е.П. Константинова // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2016. – № 3. – С. 153–160.

35. Короткова, О.И. Эффективность надзора за управлением и распоряжением государственной и муниципальной собственностью [Текст] / О.И. Короткова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 11. – С. 12–16.

36. Куликова, А.А. Правовые формы опосредованного осуществления права государственной и муниципальной собственности [Текст] / А.А. Куликова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2014. – № 5–2. – С. 82–85.

37. Левинсон, Н.Л. Формирование механизма антикризисного управления муниципальной экономикой [Текст] / Н.Л. Левинсон, Н.А. Харитонова // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – № 1. – С. 72–79.

38. Лыскова, Н.А. Совершенствование управления муниципальной собственностью как условие реализации муниципальных экономических интересов [Текст] / Н.А. Лыскова // Terra Economicus. – 2016. – № 3–2. – С. 213–219.

39. Макарова, Е.П. Муниципальное имущество: опыт теоретического анализа [Текст] / Е.П. Макарова // Власть и управление на Востоке России. – 2014 – № 2. – С. 168–175.

40. Мокрецова, А. Пути повышения эффективности использования муниципальной собственности [Текст] / А. Мокрецова, Т. Якушкина, Е. Родкин // Социальная политика и социальное партнерство. – 2014. – № 2. – С. 60–64.

41. Некрасов, В.И. Особенности функционирования имущественного комплекса и его влияние на развитие муниципальных образований [Текст] / В.И. Некрасов, Н.Ю. Орлова, А.А. Русинов // Вестник Удмуртского университета. – 2013. – № 2–4. – С. 46–51.

42. Новицкий, А.Г. Принципы и подходы к повышению эффективности государственного вмешательства в муниципальную экономику на региональном уровне [Текст] / А.Г. Новицкий // Terra Economicus. – 2013. – № 2–2. – С. 175–178.

43. Озеров, Е. С. Концепция развития системы управления комплексом объектов недвижимости высшего учебного заведения [Текст] / Е.С. Озеров // Науч. электрон. журн. «Проблемы недвижимости». – СПб.: Р-Клуб, 2016. – Вып. 1.

44. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса) [Текст]: учебник / под ред. В.И.Кошкина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2014. – 944 с.

45. Основные нормативы развития материальной базы учреждений народного образования. – М., 2011. – 163 с.

46. Оценка бизнеса [Текст] : учебник / под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 512 с.

47. Оценка стоимости недвижимости [Текст] / сост. С.В. Грибовский., Е.Н. Иванова, Д.С. Львов, О.Е.Медведева. – М. : Интерреклама, 2013. – 704 с.
48. Панасенкова, Т.В. Роль государственных институтов в управлении сферой земельно–имущественных отношений [Текст] / Т.В. Панасенкова // Вестник Ростовского государственного экономического университета РИНХ. – 2014. – № 27. – С. 28–34.
49. Пескова, А.А. Конституционно–правовые гарантии права на судебную защиту при управлении муниципальной собственностью [Текст] / А.А. Пескова // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2014. – № 2. – С. 77.
50. Пиптюк, А.Н. Проблемы правового регулирования и реализации полномочий органов местного самоуправления по управлению и распоряжению земельными участками, находящимися в муниципальной собственности [Текст] / А.Н. Пиптюк // Вестник Южно–Уральского государственного университета. Серия: Право. – 2016. – № 40. – С. 93–99.
51. Полотовская, Е.Ю. Имущество государственных (муниципальных) учреждений: право оперативного управления или право собственности? [Текст] / Е.Ю. Полотовская // Административное и муниципальное право. – 2015. – № 5. – С. 9–11.
52. Пригожин, В.Л. Инновационные направления совершенствования управления муниципальной собственностью [Текст] / В.Л. Пригожин, Д.В. Огнев // Современные исследования социальных проблем. – 2014. – № 1. – С. 338–347.
53. Пригожин, В.Л. Совершенствование системы управления муниципальной недвижимостью [Текст] / В.Л. Пригожин // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2016. – № 2 (64). – С. 98–101.
54. Проблемы формирования местных бюджетов и муниципальной собственности [Текст] / С. Д. Валентей и др. // Экономические и социальные

перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 1. – С. 49–57.

55. Рисин, И.Е. Экономическая основа местного самоуправления как система [Текст] / И.Е. Рисин, Д.А. Греков // Регион: системы, экономика, управление. – 2015. – № 1. – С. 80–84.

56. Рыбакова, С.А. Изъятие для государственных и муниципальных нужд недвижимого имущества, находящегося в залоге [Текст] / С.А. Рыбакова // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2011. – № 2. – С. 120–123.

57. Рыбнов, Е. И. Стратегическое управление в обеспечении системной трансформации высшего профессионального образования [Текст] : дис. ... докт. экон. наук / Е. И. Рыбнов. – СПб. : СПбГУЭФ, 2014. – 344 с.

58. Салтанова, С. А. Актуальные вопросы применения главы 17 ГК РФ [Текст] / С. А. Салтанова // Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». – СПб. : Р-Клуб, 2016. – Вып. 1.

59. Сабирова, Л.Л. Отдельные аспекты приватизации государственного и муниципального имущества на современном этапе [Текст] / Л.Л. Сабирова // Вестник Казанского юридического института МВД России. – 2015. – № 9. – С. 84–92.

60. Семенов, С.Ю. Методология формирования организационного механизма управления государственной и муниципальной собственностью [Текст] / С.Ю. Семенов // Экономика строительства. – 2014. – № 3. – С. 24–36.

61. Симонова, О.В. К вопросу о системе органов управления муниципальной собственностью [Текст] / О.В. Симонова // Общество и право. – 2013. – № 5. – С. 119–121.

62. Стифорова, Е.Г. Правовое регулирование порядка предоставления земельных участков из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности [Текст] / Е.Г. Стифорова, Е.В. Потапова // Вестник Академии. – 2014. – № 3. – С. 85–87.

63. Терентьева, Е.А. Муниципальное имущество как институт местного самоуправления [Текст] / Е.А. Терентьева // Инициативы XXI века. – 2016. – № 2. – С. 44–46.

64. Фалтинский, Р. А. Проблемы организационно–технологических решений при строительстве и эксплуатации университетских зданий [Текст] / Р. А. Фалтинский // Евраз, междунар, науч.–аналит. журн. «Проблемы современной экономики». – СПб., 2014. – № 3 (11).

65. Фалтинский, Р. А. Организационно–технологические решения при строительстве и эксплуатации университетских комплексов [Текст] / Р. А. Фалтинский // Строит, материалы, оборуд., технологии XXI в. – М., 2015.– № 2 (73).

66. Филатова, Н.Г. О различиях эффективности и результативности муниципальной собственности [Текст] / Н.Г. Филатова // Антикризисное управление: производственные и территориальные аспекты: сб. статей VI Всерос. научно–практической конференции. – Новокузнецк: НФИ ГОУ ВПО КемГУ, 2013. – С. 277–280.

67. Хохлов, Н. В. Управление риском [Текст] / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИ–ТИ, 2014. – 177 с.

68. Чампис, П. Утвержденные Европейские Стандарты оценки недвижимости [Текст] / П. Чампис. – М.: РОО, 1998. – 128 с.

69. Шаломенцева, Е.Г. Проблемы правового регулирования инновационного управления муниципальной собственностью [Текст] / Е.Г. Шаломенцева // Конституционное и муниципальное право. – 2015. – № 20. – С. 38–40.

70. Шапиро, В. Д. Управление проектами – Project Management [Текст] / В. Д. Шапиро [и др.] – СПб.: ДваТри, 1996. – 234 с.

71. Штепан, П. Д. Альтернативные способы разрешения споров [Текст] / П. Д. Штепан // Науч. электрон, журн. «Проблемы недвижимости». – СПб. : Р–Клуб, 2016. – Вып. 3.

72. Юань, Ш. Частное высшее образование в Китае: эволюция, особенности и проблемы [Текст] / Ш. Юань // Университет, упр.: практика и анализ. – 2014. – № 3 (32). – С. 77–80.

73. Юсифов, Н.А. Финансовые основы органов местного

самоуправления [Текст] / Н.А. Юсифов // Перспективы науки. – 2015. – № 26. – С. 196–198.

74. Япрынцев, Е.В. Управление муниципальной собственностью: проблемы и тенденции [Текст] / Е.В. Япрынцев // Вестник ВЭГУ. – 2013. – № 5. – С. 56–62.

75. Ясинская, А. Комфорт дороже денег [Текст] / А. Ясинская / Еженед. информац. газ. «Недвижимость и строительство Петербурга». – 2014. – 22– 29 нояб. № 46 (329). – С. 16–17.

76. Business Valuation Review is Published quarterly by the Businesses Valuation Committee of the American Society of Appraisers [Электронный ресурс]. – [http:// www.bvappraisers.org](http://www.bvappraisers.org).

77. China Education Daily. (2013a) [Электронный ресурс] : good prospect in Beijing. – Retrieved May 6, 2013, from <http://www.jyb.com.cn/gb/jybzt/2012zt/mbjy/179.htm>.

78. China Education Daily. (2013b) [Электронный ресурс] : new framework established in Shanghai. – Retrieved May 6, 2013, from <http://www.jyb.com.cn/gb/jybzt/2012zt/mbjy/176.htm>.

79. Lin, J. (2010). Social transformation and private education in China [Текст] / J. Lin. – Westpoint, Connecticut: Praeger Publishers.

80. Ministry of Education. (2013) [Электронный ресурс]. 2012 Chief Results and Analysis on Educational Statistics. – Retrieved April 25, 2013, from [http://www.moe.gov.cn/stat/tjgongbao/report\\_2012.doc](http://www.moe.gov.cn/stat/tjgongbao/report_2012.doc).

81. Ningbo. (2013) [Электронный ресурс]. Ningbo Statistical Communique 2012. – Retrieved May 4.2013. from <http://www.ningbo.gov.cn>.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Перечень предоставленных (используемых) земельных участков

Наименование организации: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

№	Адрес	Вид права	Площадь (м <sup>2</sup> )	Категория земель	Разрешенное использование (назначение)	Кадастровый номер	Кадастровая стоимость
1	Российская Федерация, 308007, Белгородская область, г. Белгород, Студенческая, д. 14	Постоянное (бессрочное) пользование	61 477,00	земли населенных пунктов	для эксплуатации нежилых зданий и сооружений (объекты учреждения образования)	31:16:02 02 011:3	359 312 777,59
2	Российская Федерация, Белгородская область, Шебекинский район, Титовский бор	Постоянное (бессрочное) пользование	10 000,00	земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения	для учебно-оздоровительной базы БелГУ	31:17:19 06 001:21	986 100,00
3	Российская Федерация, Белгородская область, Шебекинский район, в границах земель ЗАО «Заря»	Постоянное (бессрочное) пользование	30 000,00	земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения	под базу отдыха, спортивно-оздоровительный лагерь	31:17:19 03 001:69	2 958 300,00
4	Российская Федерация, Белгородская область, Шебекинский район, в пойме рек Северский Донец и Нежеголь, участок №1	Постоянное (бессрочное) пользование	567 494,00	земли сельскохозяйственного назначения	для земельных участков вузов	31:17:17 04 005:59	2 950 968,80
5	Российская Федерация, Белгородская область, Шебекинский район, в пойме рек Северский Донец и Нежеголь, участок №2	Постоянное (бессрочное) пользование	50 002,00	земли сельскохозяйственного назначения	для земельных участков вузов	31:17:19 05 001:29	290 511,62
6	Российская Федерация, Белгородская область, Шебекинский район, в пойме рек Северский Донец и Нежеголь, участок №3	Постоянное (бессрочное) пользование	521 000,00	земли сельскохозяйственного назначения	для земельных участков вузов	31:17:19 05 001:41	3 027 010,00
7	Российская Федерация, Белгородская область, Шебекинский район, в пойме рек Северский Донец и Нежеголь, участок №4	Постоянное (бессрочное) пользование	402 497,00	земли сельскохозяйственного назначения	для земельных участков вузов	31:17:17 04 005:69	2 092 984,40

8	Россия, Белгородская обл., г. Белгород, проезд Кашарский, 18	Постоянное (бессрочное) пользование	710 080,00	земли населенных пунктов	для размещения Ботанического сада	31:16:0000000:114	315 985,60
9	Российская Федерация, 308015, Белгородская область, г. Белгород, Везельская, д. 144	Постоянное (бессрочное) пользование	69 880,00	земли населенных пунктов	для учебных целей	31:16:01 150 08:42	425 356 764,80
10	Российская Федерация, 308000, Белгородская область, г. Белгород, Г ражданский проспект, д. 27	Постоянное (бессрочное) пользование	354,00	земли населенных пунктов	под здание	31:16:02 08 022:10	2 508 759,06
11	Российская Федерация, 308015, Белгородская область, г. Белгород, Победы, д. 85	Постоянное (бессрочное) пользование	106,00	земли населенных пунктов	для строительства учебного корпуса	31:16:01 14 030:6	747 111,32
12	Российская Федерация, 308009, Белгородская область, г. Белгород, правый берег реки Везелка	Постоянное (бессрочное) пользование	84 400,00	земли населенных пунктов	для строительства и дальнейшей эксплуатации спортивного комплекса	31:16:01 15 017:2	578 279 260,00
13	Российская Федерация, 308000, Белгородская область, г. Белгород, пр-т Славы, д. 45	Постоянное (бессрочное) пользование	4 434,10	земли населенных пунктов	под зданиями медицинского колледжа	31:16:02 08 016:44	33 317 162,29
14	Российская Федерация, 308009, Белгородская область, г. Белгород, ул. Преображенская, д. 78	Постоянное (бессрочное) пользование	7 150,00	земли населенных пунктов	для зданий факультета	31:16:01 17 004:10	52 870 103,00
15	Российская Федерация, 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Победы, д. 85	Постоянное (бессрочное) пользование	59 720,00	земли населенных пунктов	для эксплуатации нежилых зданий и сооружений (объекты учреждения образования)	31:16:01 14 030:12	421 382 528,40
16	Российская Федерация, 308009, Белгородская область, г. Белгород, правый берег реки Везелка	Постоянное (бессрочное) пользование	7 130,00	земли населенных пунктов	прочие земли населенных пунктов	31:16:01 15 016:1	1,00
17	Российская Федерация, 309850, Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Карла Маркса, д. 65	Постоянное (бессрочное) пользование	1 399,00	земли населенных пунктов	для размещения учебного корпуса	31:23:02 03 014:27	2 763 850,41

**Паспорт проекта  
ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УЧЕТА ИМУЩЕСТВЕННОГО  
НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ АИС «ИМУЩЕСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ».**

<b>Цель проекта</b>	разработка механизма внедрения автоматизированной системы учета и оценки эффективного управления, распоряжения, рационального использования имущества НИУ «БелГУ».
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	Первый этап. Создание рабочей группы реализации проекта Второй этап. Проведение подготовительных мероприятий по внедрению АИС «Имущество университетов». Третий этап. Пилотный (тестовый) запуск функционирования автоматизированной системы учета имущественного комплекса. Четвертый этап. Внедрение автоматизированной системы учета имущественного комплекса в деятельность НИУ «БелГУ».
<b>Результаты проекта</b>	Количественные показатели: скорость обработки информации об имеющемся имущественном комплексе высшего учебного заведения увеличится в 4 раза. Обучение обязаны пройти 5 человек, исполняющих функциональные обязанности при учете имущественного комплекса НИУ «БелГУ». Уменьшатся затраты в 2 раза путем автоматизации процесса учета имущественного комплекса университета. К качественным показателям следует отнести: повышение удовлетворенности трудом, повышения уровня знаний путем получения знаний о работе и функционировании информационной системы, разграничение функциональных обязанностей коллектива и сосредоточение блока информации в одновалентной системе обеспечения учета имущественного комплекса.
<b>Риски проекта</b>	1. Возможные изменения федерального и регионального законодательства, которые могут повлечь за собой необходимость вносить существенные изменения в местные нормативные акты, значительно корректировать документы, подготовленные для реализации мероприятий проекта. 2. Финансовые риски, обусловленные общим большим объемом намечаемого финансирования. 3. Организационные риски.

	<p>4. Риск, связанный с повреждением или утратой объектов, находящихся в собственности вследствие пожара, разрушения и иных обстоятельств непреодолимой силы, что может повлечь снижение поступлений в бюджет.</p> <p>5. Риск изменения нормативов отчислений доходов от сдачи в аренду и продажи прав на заключение договоров аренды земельных участков.</p> <p>6. Риск неисполнения договорных обязательств арендаторами имущества.</p>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– администрация образовательного учреждения НИУ «БелГУ»;</li><li>– управление имущественным комплексом НИУ «БелГУ»;</li><li>– управление информационных технологий и связи НИУ «БелГУ»;</li><li>– управление информации и массовых коммуникаций.</li></ul>

### Анкета эксперта

Просим Вас принять участие в социологическом опросе, который направлен на изучение системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ», недостатков в системе учёта и мониторинга эффективности использования имущественного комплекса и выработку практических рекомендаций по совершенствованию системы учёта и мониторинга эффективности использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

Опрос анонимный, его результаты будут использованы в обобщенном виде. Для заполнения анкеты внимательно прочтите вопрос и выберите предложенные варианты ответов, отметив тот, который соответствует Вашему мнению, либо напишите свой вариант.

#### **1. Существует ли, на Ваш взгляд, в НИУ «БелГУ» четкая и понятная Вам система оценки имущественного комплекса?**

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

#### **2. На Ваш взгляд, что следует привнести в учет имущественного комплекса НИУ «БелГУ»?**

- 1) Четкую систематизацию учета имущества
- 2) Контроль деятельности сотрудников в интерпретации информации
- 3) Общий доступ
- 4) Критериальная оценка имущественного комплекса
- 5) Другой вариант (укажите): \_\_\_\_\_
- 6) Затрудняюсь ответить

#### **3. Как часто необходимо оценивать имущественный комплекс НИУ «БелГУ»?**

- 1) Один раз в месяц
- 2) Один раз в квартал
- 3) Один раз в год
- 4) Другой вариант (укажите): \_\_\_\_\_
- 5) Затрудняюсь ответить

#### **4. Следует ли, на Ваш взгляд, устанавливать меры ответственности за учет имущественного комплекса ВУЗа?**

- 1) Да, следует
- 2) Нет, не следует
- 3) Затрудняюсь ответить

#### **5. Как Вы считаете, учет имущественного комплекса проводится на должном уровне?**

- 1) Учет проводится эффективно
- 2) Учет не эффективен, необходимо внести изменения
- 3) Затрудняюсь ответить

#### **6. Влияют ли на достоверность информации существующие методы сбора и оценки имущественного комплекса?**

- 1) В полной мере
- 2) Скорее влияет, чем нет
- 3) Скорее не влияет
- 4) Абсолютно не влияет

**7. Как Вы считаете, эффективны ли методы сбора и учета имущественного комплекса?**

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

**8. Ваш пол:**

- 1) Мужской
- 2) Женский

**9. Ваш возраст:**

- 1) до 30 лет
- 2) 31 – 45
- 3) 46 – 60
- 4) свыше 60

**10. Ваше образование:**

- 1) Наличие ученой степени
- 2) Высшее
- 3) Неоконченное высшее

**11. Стаж Вашей профессиональной деятельности:**

- 1) 1-3 года
- 2) 4-5 лет
- 3) 5-10 лет
- 4) Свыше 10 лет

Благодарим за участие в исследовании!

**ПРОГРАММА**  
**социологического исследования «Организация системы оценки и**  
**учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ»**

**1. Описание исследуемой проблемы.** Эффективность управления во многом зависит от правильного определения сильных и слабых сторон использования материальной базы НИУ «БелГУ» с целью минимизации расходов на ее содержание при максимизации эффекта, получаемого от ее эксплуатации.

В настоящее время понятие «университетский комплекс» трактуется как совокупность законодательно закрепленных за университетом объектов недвижимости, способствующих реализации его основных функций. Кроме того, такое определение позволяет сопоставить университетский комплекс с крупнейшими предприятиями, так как они сравнимы по численности контингента, стоимости и количеству объектов (зданий, сооружений, оборудования). Следует также учесть, что отдельные объекты недвижимости обладают не только экономической, но и архитектурной и историко-культурной ценностью, а использование данных объектов затрагивает интересы не только конкретных субъектов рынка недвижимости или образования, но и общества в целом.

Поскольку функционирование НИУ «БелГУ» и недвижимости тесно связано с контролем со стороны государства, разработкой методологических основ эффективного управления недвижимостью имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

Разработка эффективного управления объектами недвижимости НИУ «БелГУ» имеет исключительно высокую значимость в силу большого влияния образования и науки на все отрасли экономики. Существовавшая ранее жестко централизованная система государственного обеспечения и поддержки системы высшего образования существенно изменилась, в частности, в отношениях собственности, источниках и объемах финансирования высших учебных заведений.

Принято считать, что главной причиной такого положения дел является недостаточный уровень финансирования. С этим невозможно не согласиться, однако и незначительными средствами необходимо эффективно управлять. Анализ состояния зданий и сооружений НИУ «БелГУ» показывает, что одной из центральных проблем является несовершенство действующей системы управления недвижимостью. Тем не менее практические действия в этом направлении сдерживаются, принимаемые меры имеют зачастую противоречивый характер и не приносят ожидаемых результатов, что обусловлено, в первую очередь, отсутствием научной основы формирования системы управления объектами недвижимости университетского комплекса, адекватной современной социально-экономической ситуации.

В качестве основной **гипотезы** данного социологического исследования выступает предположение о том, что основные проблемы системы учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ» связаны с отсутствием возможности автоматизации и информатизации данного процесса.

## **2. Цели и задачи исследования**

**Объект исследования** – процесс управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ».

**Предмет исследования** – методы учёта эффективности имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

**Целью исследования** является анализ существующей системы учёта эффективности использования, распоряжения и управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ».

### **Задачи исследования:**

1. Выявить мнение экспертов об организации существующей системы учёта эффективности использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ»;

2. Проанализировать практику организации системы учёта эффективности использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ»;

3. Сформулировать проблемы существующей системы учёта эффективности использования имущественного комплекса НИУ «БелГУ».

## **3. Методологическая основа исследования**

Методологически применение системного подхода позволило детально представить схему оборота имущества НИУ «БелГУ», ее структурные компоненты.

Применение сравнительного анализа позволило сделать выводы о сходстве и различии между административным регламентом государственной услуги и государственной функцией, а также между стандартом и регламентом государственной услуги.

В процессе выполнения работы были использованы общенаучные методы: анализ и синтез, структуризация, обобщение, а также качественный анализ нормативных документов.

## **4. Методика проведения исследования.**

Для того чтобы узнать, как относятся сами служащие к существующей на сегодняшний момент системе оценки и учета имущественного комплекса НИУ «БелГУ», что по их мнению необходимо доработать, автором был проведен анкетный опрос экспертов. Основным методом сбора первичной социологической информации является метод анкетного опроса экспертов, который включает в себя:

Были опрошены эксперты:

- сотрудники Управления развития имущественного комплекса и организации закупок;

- сотрудники информационно-аналитического центра.

*Проект выборки.*

Для решения задач исследования наиболее целесообразной является квотная выборка. Выборочная совокупность составляет 23 респондента из

числа сотрудников представленных отделов – экспертов. Анкета социологического исследования экспертов включает 11 вопросов.

Обработка результатов социологического исследования осуществлялась при помощи электронных таблиц Microsoft Excel.

*Сроки проведения исследования: сентябрь 2017 года.*

## **5. Определение основных понятий, используемых в исследовании.**

*Имущественный комплекс* – совокупность объектов движимого и недвижимого имущества, образующих единое целое и предполагающих использование их по общему технологическому и (или) производственному назначению.

*Имущественный комплекс образовательного учреждения* – совокупность объектов движимого и недвижимого имущества, образующих единое целое и предполагающих использование их в образовательном процессе по общему назначению.

*Мониторинг* – система сбора/регистрации, хранения и анализа небольшого количества ключевых (явных или косвенных) признаков/параметров описания данного объекта для вынесения суждения о поведении/состоянии данного объекта в целом.

*Программа* – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ по различным критериям.

*Программно-целевой метод управления* – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

*Проект* – предварительный текст какого-либо документа.

*Система учета* — совокупность измерительных комплексов, установленных на в учреждении.

*Системный подход* — направление методологии специально науч. познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

*Фактические держатели* – пользователи федеральным имуществом, равно как и федеральные органы исполнительной власти, в соответствии с законодательством Российской Федерации, несут ответственность за ненадлежащее представление или непредставление сведений о федеральном имуществе либо представление недостоверных и (или) неполных сведений о нём в Федеральное агентство по управлению государственным имуществом и (или) его территориальные органы.

*Федеральное имущество* – имущество, принадлежащее на правах собственности субъектам РФ – республикам, краям, областям и др., а также земля и другие природные ресурсы, не находящиеся в собственности граждан, юридических лиц или муниципальных образований.

*Юридическое лицо* – признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении

обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.