

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

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИМУЩЕСТВЕННЫМ
КОМПЛЕКСОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ФГАОУ ВО «БЕЛГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»)**

Магистерская диссертация

**студента очной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Управление проектами»
2 курса группы 05001607
Фивейской Елены Сергеевны**

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент кафедры
социальных технологий
Самохвалова Е.В.

Рецензент
Начальник управления развития
имущественного комплекса
и организации закупок
Костюченко О.И.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ	10
РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»)	30
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»)	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Федеративные начала государственного устройства России придают особую актуальность статусу и системе управления имуществом, которое принадлежит на праве собственности Российской Федерации, в связи с чем возникла необходимость исследования вопросов управления федеральной собственностью, которая, в свою очередь, представляет собой часть государственной¹. В целях эффективного управления данным сегментом собственности необходимо учитывать уже довольно отчетливо прослеживающийся эволюционный путь методологии управления федеральной собственностью, изучение особенностей которого на определенных этапах исторического развития может способствовать принятию более эффективных управленческих решений и достижению установленных показателей².

Исторические особенности развития российской государственности во многом обусловили применение тех или иных подходов к управлению федеральным имуществом, каждый из которых был более востребован в силу сложившейся в стране политической, социально-экономической ситуации.

В ходе реформ в сфере государственного управления наблюдается все более широкое применение менеджеристского инструментария. Новым инструментом повышения эффективности использования общественных ресурсов становятся государственные программы, которые базируются на программно-целевом методе³.

¹ Разумова Е.В. К вопросу об определении сущности государственной собственности // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2015. № 9. (168). С. 82.

² Корнелиус В.И., Змановский Г.Р. Повышение эффективности управления федеральным имуществом // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. № 10. С. 147.

³ Капогузов Е.А., Запека Л.И. Государственные программы как новый инструмент государственного управления: к вопросу об оценке эффективности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 3. С. 44.

Приоритетность программно-целевого управления определяется также прошлым положительным опытом. В российской практике управления, программно-целевой метод как таковой был успешно применен еще в конце 20-го-начале 30-го десятилетия XX в. В настоящее время программно-целевое управление является основополагающим в системе государственного управления.

Однако, в результате массового роста масштабов программ возникла потребность в технологиях проектного подхода, вызванная необходимостью оценки их эффективности с учетом полученных результатов и запланированных параметров.

Помимо этого, в силу смены экономического уклада, эффективность программно-целевого управления недостаточна, в связи с чем требуется поиск новых управленческих моделей, а в частности развитие проектно-ориентированного подхода к государственному управлению и к управлению федеральным имуществом, в частности имущественным комплексам высших учебных заведений.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты проблемы собственности и управления ею всегда служили объектом исследовательского внимания со стороны представителей различных научных отраслей – экономической, общеуправленческой, гражданско-правовой, административно-правовой и т.д.

Проблемы управления различными объектами государственной собственности рассматривались в работах С.Г. Беляева, В.И. Кошкина, П.В Кухтина, А.Б. Мотгаевой и др¹.

Эффективность управления государственным имуществом является предметом анализа достаточно широкого круга отечественных исследователей. Среди теоретических разработок следует выделить труды

¹ Теория и практика антикризисного управления : учебник для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М., 1996; Государственное и муниципальное управление собственностью / Под ред. П.В. Кухтина, А.Б. Мотгаевой. М., 2014.

Н.А. Абдуллаева, И.Г. Балабанова, В.В. Бандурина, В.А. Бородина, П.Д. Половинкина, А.В. Савченко и др.¹

Большинство исследований² посвящено вопросам управления государственной собственностью в целом, в то время как проблеме управления федеральной собственностью уделено весьма незначительное внимание и она все еще остается малоизученной.

Проблема исследования – недостаточная проработка механизма применения проектного подхода к управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ».

В качестве основной гипотезы исследования выступает предположение о том, что основные проблемы использования проектного подхода к управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ» связаны с недостаточной проработкой проектных идей на стадии инициирования и отсутствием механизма взаимодействия Минобрнауки России с подведомственными учреждениями по вопросам ГЧП.

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по управлению имущественным комплексом ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (далее – НИУ «БелГУ») с использованием проектного подхода.

Реализация поставленной цели обусловила постановку и решение следующих задач:

- изучить теоретические основы управления федеральным имуществом;
- проанализировать практику управления имущественным комплексом

НИУ «БелГУ» с использованием проектного подхода;

¹ Абдуллаев Н. Формирование государственного сектора экономики // Международные проблемы теории и практики управления. 2003. № 5; Балабанов И.Т. Экономика недвижимости. СПб., 2002; Бандурин В.В., Кузнецов В.Ю. Управление федеральной собственностью в условиях переходной экономики. М., 1999; Половинкин П.Д., Савченко А.В. Основы управления государственной собственностью в России: проблемы теории и практики. М., 2001.

² Разумова Е.В. Основы совершенствования системы управления федеральной собственностью в Российской Федерации // НАУКОВЕДЕНИЕ. Интернет-журн. Том 7. № 6 (ноябрь-декабрь 2015). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/20EVN615.pdf> (дата обращения: 10.11.2017).

- предложить направления совершенствования управления имуществом комплексом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования с использованием проектного подхода (на примере НИУ «БелГУ»).

Объектом исследования является процесс управления федеральным имуществом в условиях российской экономики.

Предметом исследования выступают отношения, складывающиеся в процессе управления имуществом НИУ «БелГУ».

Теоретико-методологические основы исследования. В основе методологии исследования лежит метод материалистической диалектики. Он проявляется, в частности, в признании исходного, детерминирующего значения экономического базиса по отношению к государственно-правовой надстройке, исследовании закономерностей, характеризующих взаимосвязи между свойствами материального объекта и иными элементами системы управления государственной собственностью.

Другим важнейшим методом исследования является системный подход, применение которого позволяет ответить на вопрос о правомерности квалификации управления федеральной собственностью в качестве особой системы (подсистемы) государственного управления.

Комплексный характер объекта исследования предопределил особое значение таких универсальных методов познания, как анализ и синтез. Применение метода научного анализа проявляется, в частности, в содержащихся в работе классификациях, без которых невозможно получить подробное, полное и всестороннее представление о рассматриваемых явлениях. Метод синтеза позволяет выделить наиболее существенные свойства и закономерности системы управления федеральной собственностью, сделать обобщающие выводы.

В работе используется также формально-юридический метод, который лежит в основе контент-анализа текстов нормативных правовых актов, регулирующих управление федеральной собственностью. Метод

сравнительно-правового анализа используется при сопоставлении и обобщении практики правового регулирования управления федеральной собственностью в различных зарубежных странах.

Для выработки рекомендаций по управлению имуществом высших учебных заведений с использованием проектного подхода, использован метод экспертного опроса.

Эмпирическая база исследования. В качестве эмпирической базы исследования выступили положения Конституции РФ¹, федеральные законы и подзаконные нормативные правовые акты²; Программа эффективного использования и развития имущественного комплекса НИУ «БелГУ» на 2018-2022 гг., а также статистические данные (официальная статистика Федерального агентства по управлению государственным имуществом), а также данные учета и отчетности (отчеты о деятельности Федерального агентства по управлению государственным имуществом за 2014-2017 гг., статистические отчеты НИУ «БелГУ» по формам ВПО-1, № 1-Мониторинг за 2014-2017 гг.), результаты авторского социологического исследования – экспертного опроса, который проводился в форме анкетирования среди 11 экспертов.

Научная новизна исследования заключается в том, что разработан механизм повышения эффективности применения проектного подхода к управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ».

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.

² Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 327 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О разработке программы модернизации имущественных комплексов высших учебных заведений, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации: приказ Минобрнауки России от 26 февраля 2014 г. № 146 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Проведенное исследование сделало возможным сформулировать и обосновать основные положения, выносимые на защиту.

На защиту выносятся следующие основные выводы и предложения:

1. Программный подход к управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ» активно используется и постепенно преобразуется в проектно-ориентированную деятельность, которая применительно к имущественному комплексу позволит: повысить эффективность использования имущественного комплекса; сократить количество объектов незавершенного строительства; сосредоточить усилия НИУ «БелГУ» на основной деятельности и улучшить качество инфраструктуры без привлечения дополнительного бюджетного финансирования.

2. В НИУ «БелГУ» установлены и отработаны на практике стадии прохождения проектных идей, но существует ряд проблем препятствующих их эффективному внедрению среди которых: размытость цели проектов (недостаточная конкретизация и оцифровка желаемого результата); недостаточная проработка на этапе инициации бюджета проектов (объема затрат, источников финансирования); недостаточная детализация работ проектов с закреплением персональной ответственности за единственным исполнителем;

3. На уровне Минобрнауки России отсутствует действенный механизм поддержки подведомственных учреждений в реализации проектных идей в сфере управления имущественным комплексом в форме ГЧП, для внедрения которого необходимо: возобновить реализацию программы «Модернизация кампуса: механизмы государственно-частного партнерства» в рамках проекта «5 программ» с созданием рабочей группы из представителей высших учебных заведений; создать Экспертный совет по ГЧП Минобрнауки России; провести конкурсный отбор 15 «пилотных» вузов для отработки механизмов модернизации их имущественных комплексов, в том числе с использованием моделей ГЧП.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования могут быть использованы при разработке соответствующих проектов по вовлечению объектов имущественного комплекса НИУ «БелГУ» в инвестиционную деятельность с использованием механизмов государственно-частного партнерства.

Апробация исследования. Материалы диссертационной работы были представлены на XIII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и технологий» (г. Белгород, 30 апреля 2016 г.), XXI Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и технологий» (г. Белгород, 30 декабря 2016 г.), международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития гуманитарных и социально-экономических наук» (г. Белгород, 31 мая 2017 г.).

Магистерская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ

Чтобы государство могло управлять своим имуществом, необходимо иметь четкое понятие не только о том, что такое «имущество» и как оно соотносится с правом собственности, но и иметь понятие о том, что входит в состав такого имущества.

В литературе, а не редко и в законодательстве понятие «имущество» зачастую отождествляется с понятием собственность. Попробуем разобраться с определением этих понятий, чтобы исключить путаницу в терминологии. Собственность с юридической точки зрения представляет собой волевое отношение, комплекс прав, которыми может обладать субъект права в отношении своего имущества¹. А имущество является объектом права собственности, что в свою очередь следует из ст. 209 Гражданского кодекса РФ². Смешение данных понятий может привести к неверному пониманию самого права и объекта, на который оно направлено. Этого, к сожалению, не избежали некоторые законодательные акты. Так, в Концепции внешней политики Российской Федерации в качестве одной из приоритетных задач закреплено положение о том, что государство должно «обеспечивать сохранение и оптимальное использование российской собственности за рубежом»³. Как видно, в данном случае понятие «собственность» определяет не право, а объекты, на которые оно направлено, то есть «имущество».

Итак, определимся, что же представляет собой термин «имущество». Часто оно употребляется вместо слова «вещи» и тогда под имуществом понимается совокупность вещей. Такое употребление не совсем корректно,

¹ Мозолин В.П., Масляев А.И. Гражданское право. Т. I. М., 2007. С. 362.

² Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ Концепция внешней политики Российской Федерации // Российская газета. – 2000. – № 133.

так как понятие вещи как предмета материального мира, находящейся в естественном состоянии в природе или созданной трудом человека, уже понятия имущества. В частности из ст. 128 Гражданского кодекса РФ следует, что под «имуществом» понимается совокупность вещей и имущественных прав. А ст. 123 Гражданского кодекса РФ включает в понятие имущественный комплекс также право требования и долги, то есть расширяет исходное понятие и включает в него совокупность обязанностей.

Исходя из анализа законодательства, можно сделать вывод, что под имуществом следует понимать совокупность вещей, принадлежащих на праве собственности определенному субъекту и вытекающих из этого права имущественных прав и обязанностей. К таким субъектам, в зависимости от формы собственности законодательство относит юридических и физических лиц, Российскую Федерацию, субъекты федерации и муниципальные образования¹. Имущество, принадлежащее на праве собственности Российской Федерации, определяют как федеральное имущество, которое наряду с имуществом субъектов Российской Федерации относится к государственному имуществу.

На основе изученных подходов к пониманию имущества в целом и федерального имущества в частности, можно дать определение федерального имущества, которым мы будем руководствоваться в рамках данной работы. Федеральное имущество – это имущество, находящееся в собственности Российской Федерации и закрепленное на праве хозяйственного ведения за федеральными государственными унитарными предприятиями, на праве оперативного управления за федеральными казенными предприятиями, федеральными государственными учреждениями (включая государственные академии наук), федеральными органами государственной власти (федеральными государственными органами) и их территориальными органами, органами управления государственных внебюджетных фондов

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.

Российской Федерации и их территориальными органами, имущество государственной казны Российской Федерации, в том числе находящиеся в федеральной собственности акции хозяйственных обществ, доли в уставных капиталах обществ с ограниченной ответственностью, а также находящиеся в федеральной собственности земельные участки, за исключением недр, лесных участков в составе земель лесного фонда и других природных ресурсов, принадлежащих Российской Федерации.

Выделение категории федерального имущества основано на принципе федерализма и разграничения полномочий федерации и ее субъектов. Фактически конституционное и законодательное закрепление разделения государственной собственности стало шагом к демократизации и либерализации прежней системы жесткого командно-административного диктата центра¹.

До сих пор существует сложность в разграничении двух видов государственного имущества – имущества Российской Федерации и субъектов федерации, что зачастую приводит не только к неэффективности управления, а к невозможности использования такого имущества².

Законодатель, понимая это произвел попытку создания соответствующей нормативной базы – Постановление Верховного Совета Российской Федерации «О разграничении государственной собственности Российской Федерации на федеральную собственность, государственную собственность республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность»³. Положения Постановления

¹ Пахомов С.А. О понятии федерального имущества // Вестник Московского университета МВД России. 2008. № 3. С. 36.

² Снеткова Д.Н. Понятие и состав федерального имущества в массиве объектов государственной собственности // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. № 2-2. С. 185.

³ О разграничении государственной собственности в Российской Федерации на федеральную собственность, государственную собственность республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность : постановление

об определении пообъектного состава федеральной, государственной и муниципальной собственности и порядке оформления прав собственности, выполнили свою позитивную роль, в результате чего стало возможным привести классификацию объектов государственной собственности.

I. Объекты, относящиеся исключительно к федеральной собственности:

- а) Объекты, составляющие основу национального богатства страны;
- б) Объекты, необходимые для обеспечения функционирования федеральных органов власти и управления и решения общероссийских задач;
- в) Объекты оборонного производства;
- г) Объекты отраслей, обеспечивающих жизнедеятельность народного хозяйства России в целом и развитие других отраслей народного хозяйства;
- д) Прочие объекты, например: предприятия фармацевтической промышленности, промышленности медико-биологических препаратов, предприятия и организации по производству спиртовой и ликеро-водочной продукции;

II. Объекты федеральной собственности, отдельные объекты из числа которых могут передаваться в государственную собственность субъектов Российской Федерации (предприятия рыбопромысловой промышленности, зверосовхозы, государственные санаторно-курортные учреждения (не входящие в состав имущества предприятий), объекты гостиничного хозяйства, находящиеся в ведении центральных органов государственного управления Российской Федерации, учреждения здравоохранения и народного образования, культуры и спорта, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, геологоразведочные и изыскательские организации, а в случае нахождения их в составе научно-производственных объединений – указанные объединения, предприятия автомобильного

транспорта, предприятия по строительству и эксплуатации водохозяйственных систем и сооружений и др.).

III. Объекты, относящиеся к муниципальной собственности (объекты, находящиеся в оперативном управлении местной администрации, предприятия розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения, учреждения и объекты здравоохранения (кроме областных больниц и диспансеров) и образования).

Однако Постановление не позволяет достаточно четко определить круг объектов имущества, принадлежащего РФ и имущества, принадлежащего субъектам Федерации. Оно лишь разграничило единый на тот момент фонд федерального имущества. К тому же многие из объектов, указанных в приложениях к данному Постановлению были приватизированы. Не дает исчерпывающего перечня и Программа «Управление федеральным имуществом», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 327¹.

В дополнение к указанным нормативно-правовым актам перечень федерального имущества содержится в Федеральном законе от 22.08.2004 № 122-ФЗ, к такому имуществу относится:

- имущество, необходимое для обеспечения осуществления федеральными органами государственной власти полномочий в рамках их компетенции, установленной Конституцией Российской Федерации, а также нормативными правовыми актами Российской Федерации, определяющими статус этих органов, в том числе имущество федеральных государственных унитарных предприятий и федеральных государственных учреждений, отнесенных решениями Правительства Российской Федерации к предприятиям и учреждениям, подведомственным федеральным органам исполнительной власти;

¹ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» : Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 327 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

- имущество, необходимое для обеспечения стратегических интересов Российской Федерации в области обороны и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации, в соответствии с перечнем, утверждаемым Президентом Российской Федерации по представлению Правительства Российской Федерации;

- имущество, необходимое для обеспечения деятельности федеральных органов государственной власти, государственных служащих Российской Федерации, работников федеральных государственных унитарных предприятий и федеральных государственных учреждений, включая нежилые помещения для размещения указанных органов, предприятий и учреждений¹.

Таким образом, в действующем законодательстве отсутствует единый, полный и закрытый перечень объектов имущества, находящихся в федеральной собственности. Налицо необходимость принятия специального федерального закона, который решил бы вопрос и о перечне имущества, находящегося исключительно в государственной собственности, и вопросы разграничения управления федеральным имуществом между Российской Федерацией и ее субъектами².

По нашему мнению, в перечень имущества, которое может находиться исключительно в федеральной собственности необходимо включить:

¹ О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: федер. закон от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ //Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Еремин С.Г. Об управлении федеральным имуществом на ближайшую перспективу // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1 (58-1). С. 545

- природные ресурсы, служащие удовлетворению потребностей общества и являющиеся народным достоянием (например, природные парки, заказники, заповедники и др.);

- имущество, предназначенное для обслуживания деятельности самого государства (государственная казна, средства государственного бюджета, имущество Центрального банка, золотой запас, валютный фонд, федеральная связь и т.п.);

- имущество, обеспечивающее оборону страны и безопасность государства (имущество вооруженных сил, государственный материальный резерв и т.п.);

- имущество, обеспечивающее функционирование и развитие всего народного хозяйства страны (ценные недра, земли, водные ресурсы, воздушное пространство).

Таким образом, к настоящему времени образовался достаточно обширный круг имущества, находящего в федеральной собственности, который требует законодательного определения его границ, во избежание многочисленных споров о разграничении государственного имущества между Российской Федерацией и ее субъектами и муниципальными образованиями, которые в свою очередь оказывают негативное воздействие на эффективность управления всего государства в целом¹.

На основе изученного материала, подходов к пониманию имущества в целом и федерального имущества в частности, можно дать определение федерального имущества, которым мы будем руководствоваться в рамках данной работы. Федеральное имущество – это имущество, находящееся в собственности Российской Федерации и закрепленное на праве хозяйственного ведения за федеральными государственными унитарными предприятиями, на праве оперативного управления за федеральными

¹ Пермяков С.В. Современные проблемы управления федеральным имуществом // Научные исследования: теория, методика и практика Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. 2017. С. 297.

казенными предприятиями, федеральными государственными учреждениями (включая государственные академии наук), федеральными органами государственной власти (федеральными государственными органами) и их территориальными органами, органами управления государственных внебюджетных фондов Российской Федерации и их территориальными органами, имущество государственной казны Российской Федерации, в том числе находящиеся в федеральной собственности акции хозяйственных обществ, доли в уставных капиталах обществ с ограниченной ответственностью, а также находящиеся в федеральной собственности земельные участки, за исключением недр, лесных участков в составе земель лесного фонда и других природных ресурсов, принадлежащих Российской Федерации.

С учетом выработанного определения, можно выделить следующие признаки, характеризующие федеральное имущество:

а) федеральное имущество является объектом государственной собственности;

б) федеральное имущество представляет собой часть государственной собственности, которая включает объекты федеральной собственности, находящиеся непосредственно в собственности Российской Федерации, а не ее субъектов;

в) федеральное имущество по содержанию, включает важнейшие производственные, хозяйственные, социально-культурные, оборонные объекты, имеющие общегосударственное значение;

г) федеральное имущество составляют объекты государственной собственности, организация и управление которыми является функцией федеральных органов исполнительной власти отраслевой, межотраслевой и специальной компетенции;

д) федеральное имущество реализуется под прямым воздействием механизма административно-правового и гражданско-правового регулирования;

е) федеральное имущество имеет различную объектную характеристику, которая закреплена в едином государственном реестре.

Институт управления федеральной собственностью является относительно новым. До начала рыночных реформ отсутствовали объективные причины для дифференциации государственного воздействия в зависимости от различных форм собственности, характеризующих объект управления. В связи с этим отсутствовали предпосылки для выделения и рассмотрения управления федеральным имуществом в качестве структурно и функционально обособленной подсистемы государственного управления, отличающейся своей сущностью, формами, методами¹.

Федеративные начала государственного устройства России придают особую актуальность статусу и системе управления имуществом, которое принадлежит на праве собственности Российской Федерации, в связи с чем возникла необходимость исследования вопросов управления федеральной собственностью, которая, в свою очередь, представляет собой часть государственной².

Система управления федеральным имуществом, начиная с 2012 года, стала объектом пристального внимания, как со стороны государства, так и со стороны общественности. С одной стороны, это связано с советским наследием современной России и значительной частью имущества, находящегося в государственной собственности. С другой стороны, сокращение поступлений в федеральный бюджет и внешние ограничения, с которыми столкнулась Россия в результате сложной геополитической ситуации, заставляют Правительство РФ в максимально короткие сроки

¹ Голденова В.С., Петров Б.С. Проблемы распоряжения и управления федеральным имуществом // Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода : материалы Международной научно-практической конференции. Редактор: Б.К. Салаев. 2015. С. 49.

² Разумова Е.В. К вопросу об определении сущности государственной собственности // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2015. № 9. (168). С. 82.

решать задачу повышения эффективности управления государственным имуществом¹.

Управление федеральным имуществом представляет собой сознательное, целенаправленное воздействие со стороны государства на все объекты принадлежащей ему собственности². На практике это означает, что государство как собственник устанавливает определенные правила, условия владения, пользования и распоряжения этими объектами.

К субъектам управления федеральным имуществом относятся:

- федеральные органы законодательной и исполнительной власти, осуществляющие управление государственным имуществом, а именно – Федеральное собрание, Президент РФ, как глава государства, Правительство РФ, Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (далее – Росимущество);
- отраслевые и межотраслевые органы исполнительной власти, министерства и ведомства.

Кроме того, субъектами управления могут быть государства, иностранные и российские юридические и физические лица, неправомерно удерживающие объекты в своем управлении, владении, пользовании и распоряжении³.

При управлении используются различные методы под которыми понимается совокупность способов, приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на объект управления, выполняются разнообразные функции управления организацией. Таким образом, методы

¹ Федотов П.В. Генезис проблемы охраны государственной собственности Российской Федерации средствами уголовной политики // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 29. С. 33.

² Снеткова Д.Н. Некоторые особенности управления федеральным имуществом // Административное право и процесс. 2014. № 2. С. 80.

³ Мартыненко Т.В. Политика управления федеральным имуществом в РФ на современном этапе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 2. С. 47.

управления федеральным имуществом – способы воздействия на имущественные объекты для достижения поставленных целей¹.

В управлении федеральным имуществом используются:

- организационно-правовые методы – распорядительные воздействия субъектов управления федеральным имуществом на имущественные отношения в форме административных указаний, установления правил, регулирующих процессы передачи прав собственности, выработки порядка и стандартных процедур управления федеральным имуществом;

- организационно-экономические методы – воздействие субъектов управления федеральным имуществом на экономические интересы участников имущественных отношений посредством преобразования форм собственности, регулирования деятельности учреждений, использующих федеральное имущество².

В свою очередь Т.Ю. Лушникова³ выделяет только три способа управления федеральным имуществом: приватизация, национализация и аренда.

В целом, если говорить о методах управления федеральным имуществом, то, на наш взгляд, можно выделить два основных типа методов управления: административные (прямого воздействия) и экономические (косвенного воздействия)⁴.

Методологические подходы к управлению федеральным имуществом нельзя рассматривать в отрыве от экономических и политических факторов,

¹ Симноненко А.С. Особенности управления федеральным имуществом Российской Федерации // Современные тенденции развития экономики и управления: проблемы и решения. Материалы международной научно-практической конференции. Краснодар, 2016. С. 258.

² Андреева Н.А., Носов А.Л. Классификация основных методов управления государственной и муниципальной собственностью // Концепт. 2015. № 12. С. 44.

³ Лушникова Т.Ю. Управление государственной и муниципальной собственностью: учеб. пособие. Челябинск, 2008. С. 45.

⁴ Управление недвижимостью: теория и практика : учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов, А.А. Поляков. М., 2014. С. 56.

структуры экономического сектора и целей государственного управления на том или ином этапе развития государства¹.

Так, в советское время преобладала плановая организация и управление социалистическим хозяйством (в частности, государственным имуществом). Будучи одним из наиболее ярких проявлений системного подхода в управлении, программно-целевое управление в неявной форме было присуще всем процессам управления, построенным на системной основе.

Пятилетние планы развития народного хозяйства СССР или Пятилетки были предназначены для быстрого экономического развития Советского Союза. Планы разрабатывались централизованно в общенациональном масштабе специально созданным государственным органом (Госпланом СССР) под руководством Коммунистической партии Советского Союза. При их реализации делался акцент на индустриализацию, тяжелую промышленность, а после 1945 г. на подъем экономики и промышленности страны в целом, выход на довоенный уровень.

По своему содержанию пятилетний план представлял собой комплексную взаимоувязанную программу развития народного хозяйства союзных республик, всех производственных и непроизводственных отраслей в целях наиболее эффективного решения общегосударственных задач².

Социалистическая собственность в СССР имела либо форму государственной собственности (всенародное достояние), либо форму кооперативно-колхозной собственности (собственность отдельных колхозов, собственность кооперативных объединений), в этой связи и с учетом отсутствия частной собственности как таковой, необходимость в развитии инструментария по управлению государственной собственностью

¹ Евдокимова Ю.В. Специфика управления федеральным имуществом РФ // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 7 (27). С. 7.

² Ковров А.Е. Эффективное управление федеральной собственностью: старая проблема – новое решение // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2009. № 2. С. 109.

отсутствовала, управление сводилось лишь к поддержанию имущественного базиса для достижения глобальных целей, установленных Пятилетками.

С переходом от плановой системы хозяйствования к рыночной экономике, развитием федерализма, разделением собственности по уровням, возникла необходимость использования новых методологических подходов к управлению экономикой в целом и имущественной сферой в частности. Таким подходом стал программно-целевой, который получили распространение в послевоенный период, а в полной мере свой потенциал раскрыл только в рыночных условиях¹.

Впервые определение государственной программы было дано в Программе Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года, а затем, для федерального уровня, понятие было уточнено Постановлением Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации»². Согласно последнему документу, государственная программа – это система мероприятий (взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам) и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и безопасности.

Важной методологической особенностью государственных программ является использование для достижения поставленных целей всех инструментов государственного управления, таких как: бюджетное финансирование, меры государственного регулирования, механизмы взаимодействия с органами государственной власти и местного

¹ Мальгинов Г., Радыгин А. Управление федеральным имуществом: программно-целевые и бюджетные факторы // Экономическое развитие России. 2014. Т. 21. № 2. С. 11.

² Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями, организациями иных организационно-правовых форм, гражданами¹.

Государственные программы имеют целевой характер, включают подпрограммы и множество взаимосвязанных проектов, которые объединяют общие цели, ресурсное обеспечение, временные сроки. Для такого рода программ характерна высокая стоимость, проектная модель финансирования, большая трудоемкость, продолжительные сроки выполнения. Конечные результаты программы оказывают существенное мультипликационное воздействие на социально-экономическое положение страны, отдельных регионов и отраслей².

В свою очередь, в результате массового роста масштабов программ возникла потребность в технологиях проектного подхода, вызванная необходимостью оценки их эффективности с учетом полученных результатов и запланированных параметров³.

В настоящее время в России разработаны и реализуются государственные программы, охватывающие различные отрасли и сферы экономики.

Так, в соответствии с Поручением Президента РФ от 24.04.2012 № Пр-1064, Правительством РФ разработана и утверждена Государственная программа «Управление федеральным имуществом»⁴, представляющая собой программный документ по реализации государственной политики в области

¹ Глотова Е.И. Ключевые инструменты программно-целевого управления национальной экономикой // Наука и современность. 2012. № 19-2. С. 56.

² Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. 2014. № 11 (120). С. 55.

³ Зенгин С.С. Проектный подход как инновационный метод повышения эффективности деятельности вуза // Теория и практика общественного развития. 2015. № 18. С. 306.

⁴ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: Распоряжение Правительства РФ от 16 февраля 2013 г. № 191-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

имущественных отношений и управления федеральной собственностью на среднесрочную перспективу¹.

На смену указанному документу пришли Концепция управления федеральным имуществом на период до 2018 г. (далее – Концепция) разработанная Министерством экономического развития РФ (до настоящего времени не утверждена) и утвержденная на ее базе Государственная программа «Управление федеральным имуществом», рассчитанная на период с 2013 года по 2018 год (срок реализации продлен до декабря 2019 г.) (далее – Программа).

Одним из принципов, положенных в основу Программы является принцип проектного подхода, заключающийся в определении планов достижения целей и задач управления исходя из планируемого результата, набора инструментов, сопоставления ресурсов, мотивации и ответственности.

В рамках подпрограммы 1 «Повышение эффективности управления федеральным имуществом и приватизации» планируется проведение мероприятий по развитию механизмов государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) при управлении объектами федерального недвижимого имущества, включая концессионные соглашения, разработку и реализацию проектов по развитию инфраструктурных объектов, находящихся в федеральной собственности.

В настоящем исследовании под проектами ГЧП понимаются проекты, реализуемые в следующих формах:

- соглашения о государственно-частном партнерстве (в рамках регионального законодательства о ГЧП и 224-ФЗ);
- концессионные соглашения (в рамках 115-ФЗ);
- контракты жизненного цикла (в рамках законодательства о закупках);

¹ Мальгинов Г., Радыгин А. Государственная программа «Управление федеральным имуществом»: некоторые итоги и перспективы реализации // Экономическое развитие России. 2017. Т. 24. № 12. С. 51.

- договоры аренды с инвестиционными обязательствами (в рамках гражданско-правовых договоров).

ГЧП – один из самых важных и универсальных механизмов, влияние которого в Российской Федерации поступательно возрастает¹. Использование механизмов ГЧП обусловлено преимущественно затратным характером объектов федеральной собственности, постоянном увеличении расходов, связанных с их обслуживанием и модернизацией. Учитывая изложенное возникла опасность их массового отчуждения путем продажи по минимальным ценам, в особенности тех объектов, которые изношены или находятся в непригодном для использования состоянии, а в отношении части объектов – их полное разрушение по причине коммерческой невыгодности и экономической нецелесообразности вложений бюджетных средств в ремонтные работы².

В российской действительности органы, реализующие полномочия по управлению федеральным имуществом, чаще стремятся получить непосредственные, распорядительные – «доходные» – полномочия (право распоряжения коммерчески выгодными объектами) и передать «затратные» (например, социального назначения), нежели найти наиболее эффективный вариант использования недвижимости.

В тоже время, обеспечение благосостояния граждан, их прав и свобод, удовлетворение социальных потребностей и интересов, обеспечение достойного качества жизни во многом зависит от обеспеченности объектами социальной инфраструктуры³.

¹ Ременцов А.А. Оценка рисков государственно-частного партнерства при реализации инфраструктурных проектов в автодорожном комплексе : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. М., 2017. С. 7.

² Кунченко Н.Е. Государственно-частное партнерство как современный фактор регионального развития // Проблемы региональной экономики. 2013. № 23. С. 59.

³ Лучшие практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере : специальной издание к Международному инвестиционному форуму «Сочи-2016» // Росинфа: платформа поддержки инфраструктурных проектов. URL: http://www.pppi.ru/sites/default/files/pdf/pppcenter_a4_2016_v2_web.pdf (дата обращения: 13.02.2018).

В сложившейся ситуации чрезвычайно важно найти соотношение между обеспечением социальных функций государственного управления и обеспечением прибыльности федерального имущества, достаточности налогооблагаемой базы для развития и нормальной жизнедеятельности населения и хозяйствующих субъектов¹.

На наш взгляд при выборе методов управления федеральным имуществом необходимо учитывать цели управления указанными объектами в зависимости от их отнесения к одной из групп: социальные и коммерческие.

При этом для каждой из обозначенных групп целесообразно применять свой методологический подход и инструментарий, который с учетом реалий требует использования органами государственной власти проектного подхода, доказавшего свою результативность в коммерческом секторе.

Так, в отношении объектов коммерческого использования, попытки органов власти реализовать их экономический потенциал часто остаются безуспешными по причине отсутствия четко обозначенной концепции – совокупности стратегических подходов, правил, условий и процедур, в соответствии с которыми происходит сдача объектов в аренду.

Одним из таких стратегических подходов является применение арендного менеджмента и маркетинга, подразумевающих реализацию мероприятий по укреплению позиций на рынке и привлечению новых арендаторов в конкурентных условиях. Общим основанием для планирования и проведения мероприятий в рамках арендного менеджмента и маркетинга является определение реальной рыночной стоимости

¹ Гарифулина А.Ф., Мухаметдинова Э.Р. Совершенствование управления федеральным имуществом // Актуальные вопросы развития социально-экономических систем в современном обществе Материалы международной научно-практической конференции: в 2-х частях. М., 2013. С. 42.

недвижимости, а главным условием отбора является максимальный доход от реализации того или иного варианта использования объекта¹.

В связи тем, что в непривлекательные отрасли для бизнеса в большей степени государство вынуждено вкладывать ресурсы для выполнения своих социальных функций², в отношении объектов федерального имущества социальной направленности для извлечения дохода эффективным инструментарием управления является реализация проектов государственно-частного партнерства³.

Основной проблемой широкого привлечения частных инвесторов является наличие ограничений действующего законодательства, не отражающего в полной мере права и обязанности частных операторов в отношении федеральных органов власти и наоборот (гарантии, разделение рисков, решение конфликтных ситуаций)⁴.

На наш взгляд применение обозначенных методов управления федеральным имуществом не может происходить в условиях их безусловного принятия. Для эффективности их использования требуется учет не только экономических и политических факторов, но и особенностей социокультурной сферы.

Например, зарубежные законодатели, подчеркивая приоритетность направления частного бизнеса, ввели понятие частно-государственного партнерства, дабы подчеркнуть приоритет именно бизнеса над государством в этом союзе⁵.

¹ Чудинов С.А. Арендный менеджмент и маркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. № 53. С. 28.

² Соколов С.Л. Анализ тенденций и закономерностей развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Вопросы управления. 2013. № 1. С. 142.

³ Пыталева Е.В. Механизм управления федеральным имуществом // Экономика и социум. 2015. № 1-4 (14). С. 320.

⁴ Шаховская Л.С., Попкова Е.Г., Морозова И.А., Позднякова У.А. Оценки эффективности института ГЧП и рисков проектов, реализуемых на основе принципов ГЧП // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 447.

⁵ Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство в Европе // Современная Европа. 2005. № 2. С. 62.

В России же, напротив, учитывая менталитет, особенности национального рынка, главенствующую роль органов государственной власти, более прижилось понятие государственно-частного партнерства, которое определяет ведущую роль государственного сектора¹.

В России при управлении государственным имуществом, несомненно, преобладают интересы публичного партнера над интересами частного². В тоже время для рационального и эффективного управления в долгосрочном периоде необходимо построение справедливых и сбалансированных коммерческих взаимоотношений между представителями государственного и частного секторов.

Таким образом, можно говорить о необходимости формирования культуры управления федеральным имуществом, при которой приоритетом должны быть социально-экономические потребности населения в тех или иных коллективных благах и, как результат, в повышении уровня и качества их жизни³.

Подводя итоги можно констатировать следующее:

1. Эффективное решение управленческих задач невозможно только при помощи экономических регуляторов. Сочетание административных и экономических методов регулирования поведения объектов управления, является необходимым условием эффективного и грамотного управления федеральным имуществом.

2. Современное состояние методологии управления федеральным имуществом характеризуется существенной ролью экономических методов и активным применением программно-целевого подхода, который позволяет использовать федеральное имущество не только как источник дохода.

¹ Трегубова Д.Д. Управление источниками финансирования приоритетных проектов в интересах государственного и частного инвестора // Молодой ученый. 2017. № 17. С. 386.

² Касторнова Ж.С. Обзор методик оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в России и за рубежом // Вектор экономики. 2016. № 6 (6). С. 32.

³ Коротина Н.Ю. Возможности роста доходов муниципальных образований в Российской Федерации // Социум и власть. 2013. № 1. С. 88.

3. При выборе подходов к управлению федеральным имуществом чрезвычайно необходимо соблюдение соотношения между обеспечением социальных функций государства и обеспечением прибыльности федерального имущества. В этой связи требуется формирование жизнеспособного симбиоза программно-целевого и проектного подхода, когда программные цели, поставленные органами государственной власти, успешно достигаются путем реализации проектных идей и сфера управления федеральным имуществом не исключение.

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»)

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по управлению федеральным имуществом, является Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (далее – Росимущество)¹. На данный момент Росимущество имеет двухуровневую структуру управления. Это центральный аппарат и территориальные органы Росимущества, расположенные в каждом субъекте федерации².

Росимущество имеет следующую структуру центрального аппарата:

- управление имущественных отношений и приватизации крупнейших организаций;
- управление корпоративных технологий;
- управление реестра федерального имущества;
- управление имущества государственной казны;
- управление правового обеспечения и судебной защиты;
- финансово-экономическое управление;
- управление имущества со специальными режимами обращения;
- управление отраслевых организаций и зарубежной собственности;
- управление организации оценки федерального имущества;
- управление информационных технологий;
- управление организаций промышленного комплекса;
- управление реструктуризации государственных организаций и управления приватизируемыми активами;

¹ О Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом : Постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 432 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Пермяков С.В. Организация контроля за управлением федеральным имуществом в федеральном агентстве по управлению государственным имуществом // Перспективы развития российской науки : сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2017. С. 119.

- управление информационной политики, делопроизводства и архива;
- управление инвестиционных отношений;
- управление государственной службы, кадров и контроля деятельности территориальных органов;
- управление имущества федеральных органов власти и организаций в сфере обороны и безопасности;
- экспертно-аналитическое управление;
- управление обеспечения деятельности и организации торгов;
- управление земельных отношений.

В Белгородской области территориальным органом Росимущества является МТУ Росимущества в Курской и Белгородской областях.

В части управления федеральным имуществом Правительство РФ наделяет полномочиями по управлению объектами федеральной собственности органы исполнительной власти. В отношении учреждений высшего образования таким органом является Минобрнауки России¹.

После упразднения в 2010 году двух федеральных агентств (Роснауки и Рособразования) количество подведомственных Минобрнауки России организаций увеличилось в 260 раз – с 5 до 1300². Если с 2004 по 2010 год министерство выполняло функции регулятора, а агентства были правоприменителями, то теперь министерство стало и регулятором, и правоприменителем.

Федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие функции и полномочия учредителя образовательных организаций, имеют в своей структуре подразделения, отвечающие за управление имуществом

¹ Шкуров Ф.В. Система управления недвижимым имуществом ВУЗов Российской Федерации, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, на уровне подведомственной организации // Инновации и инвестиции. 2016. № 2. С. 120.

² Муравьева М. Вузовские вотчины // Наука и технологии России». Блок «Организация научной деятельности» : электрон. журн. 2012. URL: <http://www.strf.ru> (дата обращения: 12.01.2018).

комплексом¹. Так, например, Минобрнауки России имеет в своей структуре Департамент управления сетью подведомственных организаций, в полномочия которого в соответствии с приказом Минобрнауки России от 26.09.2012 № 764² входит проведение проверок использования имущественного комплекса подведомственных организаций.

В Минобрнауки России по вопросам использования и распоряжения федеральным имуществом действуют следующие комиссии:

1. Комиссия по рассмотрению вопросов о списании федерального имущества подведомственных Минобрнауки России организаций (далее – Комиссия по списанию)³.

Главной задачей Комиссии по списанию является рассмотрение обращений подведомственных образовательных учреждений и принятие решения о целесообразности списания федерального имущества. На рассмотрение Комиссии выносятся предложения о списании только в отношении недвижимого и особо ценного движимого имущества. Решение о списании прочего движимого имущества, не относящегося к категории особо ценного, принимается образовательным учреждением самостоятельно.

2. Комиссия по распоряжению федеральным недвижимым имуществом подведомственных Минобрнауки России организаций (далее – Комиссия по распоряжению)⁴.

¹ Снеткова Д.Н. Особенности системы и структуры органов исполнительной власти в сфере управления федеральным имуществом // Евразийский юридический журнал. 2016. № 9 (100). С. 154

² Об утверждении Положения о Департаменте управления сетью подведомственных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации : Приказ Минобрнауки России от 26 сентября 2012 г. № 764 // Министерство образования и науки Российской Федерации : офиц. сайт. Октябрь 2012. URL: <http://минобрнауки.рф/события/6542> (дата обращения: 10.04.2018).

³ Об организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по рассмотрению вопросов о списании федерального имущества подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации организаций : Приказ Минобрнауки России от 20 мая 2011 г. № 1676 // Официальные документы в образовании. 2011. № 23.

⁴ О комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по распоряжению федеральным недвижимым имуществом подведомственных Министерству

Комиссия по распоряжению рассматривает обращения подведомственных Минобрнауки России образовательных организаций и принимает решения о заключении договоров аренды, договоров безвозмездного пользования имуществом, договоров купли-продажи, решения об отказе образовательного учреждения от федерального имущества, решения о передаче имущества на другой уровень государственного управления (в собственность субъекта, муниципалитета) и др.

Данные решения принимаются Комиссией по распоряжению только после оценки последствий влияния описанных выше способов распоряжения имуществом на обеспечение образования, воспитания, социальной защиты обучающихся образовательных учреждений. Предложения, подготовленные образовательными учреждениями в части распоряжения имуществом, могут быть согласованы только в случае положительной оценки, по итогам которой установлено отсутствие ущемления интересов обучающихся.

3. Комиссия по рассмотрению вопросов утверждения перечней особо ценного движимого имущества и недвижимого имущества¹. Главной задачей указанной комиссии является рассмотрение вопросов, связанных с утверждением и внесением изменений в перечни особо ценного движимого имущества и недвижимого имущества. Необходимость внесения изменений в перечни возникает в связи с приобретением и (или) закреплением нового

образования и науки Российской Федерации организаций : Приказ Минобрнауки России от 18 марта 2011 г. № 1373 // Администратор образования. 2011. № 10.

¹ О комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по рассмотрению вопросов утверждения перечней особо ценного движимого имущества и недвижимого имущества, закрепленного за подведомственными Министерству учреждениями или приобретенного ими за счет средств, выделенных им учредителем на приобретение такого имущества и внесения в указанные перечни изменений : Приказ Минобрнауки России от 18 апреля 2014 г. № 340 // Министерство образования и науки Российской Федерации : офиц. сайт. Апрель 2014. URL: <http://минобрнауки.рф/события/6243> (дата обращения: 10.04.2018).

имущества за образовательным учреждением, отчуждением и (или) списанием ранее приобретенного (закрепленного) имущества¹.

Эффективность управления имущественными комплексами образовательных учреждений является одним из приоритетных направлений в работе Минобрнауки России, в связи с чем разработана Концепция осуществления министерством полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций (далее – Концепция)².

В соответствии с первой частью Концепции, одобренной в 2012 году, организована системная работа по формированию единых подходов к управлению федеральным имуществом для всей сети подведомственных министерству организаций, даны директивные указания оформить и зарегистрировать имущество, учесть его в реестрах, провести инвентаризацию.

В ноябре 2014 года Коллегия Минобрнауки России одобрила вторую часть Концепции, посвященную управлению процессами развития имущественного комплекса. Кроме того, был принят ряд решений о поэтапной модернизации материально-технической инфраструктуры вузов, а также о формировании лучших практик управления имущественными комплексами вузов, в том числе в части поэтапной модернизации материально технической инфраструктуры вузов были приняты следующие решения:

- дополнение программы использования имущественного комплекса

¹ Лукашенко Т.Р. Механизмы государственного регулирования вопросов управления имуществом, закрепленным за федеральными бюджетными образовательными учреждениями // УЭКС. 2017. № 7 (101) : электрон. журн. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-voprosov-upravleniya-imuschestvom> (дата обращения: 03.05.2018).

² Концепция осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций (в отношении объектов движимого и недвижимого имущества) (одобрена Коллегией Минобрнауки России, протокол от 31.01.2012 № ПК-2вн); часть 2. Управление процессами (одобрена Коллегией Минобрнауки России, протокол от 26.02.2013 № ПК-1вн) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

вузов мероприятиями по модернизации имущественного комплекса, а также целевыми показателями реализации программы;

- разработка методики нормирования достаточности имущества для осуществления уставной деятельности и развития вуза;

- разработка рекомендаций по принятию решений в отношении имущества, не используемого и/или используемого неэффективно;

- разработка единой системы показателей развития вузов, необходимой для формирования программ использования имущественного комплекса вузов.

Для формирования лучших практик управления имущественными комплексами вузов решением Коллегии Минобрнауки России от 10.11.2014 г. приняты следующие меры:

- формирование при Министерстве Экспертного совета по вопросам управления и развития имущественных комплексов образовательных организаций;

- проведение отбора 15 «пилотных» вузов для отработки механизмов модернизации их имущественных комплексов, в том числе с использованием моделей ГЧП.

В продолжение заданного курса и в целях решения задачи эффективного управления имуществом Минобрнауки России в 2015 году разработан проект «5 программ», который является новой инициативой в сфере повышения эффективности управления федеральным имуществом высших учебных заведений.

В проект вошли следующие программы: «Менеджмент имущества: общая организация управления имуществом высших учебных заведений»; «Экономика кампуса: эффективность, нормирование и экономическая модель»; «Управление оборудованием: работа ресурсов»; «Эффективный

кампус: лучшие процессы в кампусе»; «Модернизация кампуса: механизмы государственно-частного партнерства»¹.

Ключевыми инструментами реализации «5 программ» определены следующие:

- формирование экспертного совета программы, задачей которого будет разработка стандарта реализации программы с целью его последующего внедрения в деятельность образовательных организаций;
- определение профессионального сообщества программы;
- проведение стратегических сессий с участием всего профессионального сообщества;
- информационный портал для оперативного взаимодействия профессионального сообщества;
- разработка программы повышения квалификации;
- проведение обучения участников профессионального сообщества;
- аккредитационный комитет.

Несмотря на положительную динамику указанные предложения так и не были реализованы на практике, возможно в силу кадрово-структурных преобразований и смены «команды» Минобрнауки России в 2015-2016 гг.

В тоже время в мировой практике частные инвестиции довольно широко привлекаются в образовательную инфраструктуру, что позволяет использовать дополнительные финансовые ресурсы, высокопрофессиональные навыки, доступные частным компаниям, применять менее формализованные процедуры закупок частным сектором, позволяя, в свою очередь, государственным структурам сосредоточиться на тех функциях, в которых у них есть сравнительное преимущество.²

¹ Более 300 представителей вузов обсудили инструменты повышения эффективности управления имуществом вузов // Министерство образования и науки Российской Федерации : офиц. сайт. Октябрь 2015. URL: <http://минобрнауки.рф/события/6542> (дата обращения: 10.09.2017).

² Мельников М.С. Использование государственно-частного партнерства в образовании // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 3. С. 303.

8 декабря 2017 года в Сочи состоялась IV Всероссийская конференция на тему «Повышение эффективности деятельности подведомственных Минобрнауки России организаций». В ходе конференции была озвучена возможность создания в Минобрнауки России рабочей группы по вопросам ГЧП в составе представителей высших учебных заведений, но до настоящего времени указанное предложение так и не реализовано.

В тоже время идеи применения механизмов ГЧП в сфере управления имущественными комплексами вузов обладают высокой актуальностью и требуют дальнейшего развития и воплощения. В условиях кризисного развития экономики, сложившихся в последнее время в России, государственные инвестиционные возможности резко сократились, а риски частного капитала, напротив, поднялись выше обычного уровня. Как показывает мировая практика, в подобных ситуациях больше всего страдают учреждения социальной сферы. В частности, для рынка образовательных услуг это выражается в одновременном сокращении бюджетного финансирования и сокращении платежеспособного спроса со стороны населения на коммерческие образовательные услуги. Учебные заведения просто не в состоянии собрать достаточные денежные средства для развития как научно-педагогической деятельности, так и материально-технической базы.

Очевидно, что решение задачи модернизации имущественных комплексов невозможно осуществить исключительно за счет средств федерального бюджета. Финансирование может осуществляться также за счет доходов вуза от внебюджетной деятельности, средств субъекта или

муниципалитета, других механизмов, в том числе с использованием моделей ГЧП¹.

В свою очередь, предпринимателей в основном привлекает возможность использования социальной инфраструктуры учебного заведения в коммерческих целях. Речь может идти и об арендных отношениях, и об организации платных занятий во внеурочное время.

Однако, несмотря на все преимущества, следует признать, что среди отраслей, в которых традиционно применяются механизмы ГЧП, образование является далеко не самой популярной сферой. Не только в России, но и в мировой практике частные инвесторы достаточно неохотно финансируют соответствующие проекты. Это объясняется целым рядом причин как со стороны частного партнера, так и со стороны образовательного учреждения. Главным ограничением со стороны бизнеса выступает фактор невысокой стоимости проектов в образовании по сравнению с другими традиционными сферами применения механизмов ГЧП. Кроме того, инвестирование в государственное образовательное учреждение, как правило, сопровождается большим количеством дополнительных условий и ограничений. С точки зрения бизнеса намного привлекательнее вложение в создание и поддержание полностью коммерческого учебного заведения, даже если это требует больших финансовых ресурсов.

Так или иначе, инструменты ГЧП могут принести положительные результаты при решении проблем, связанных с неэффективным использованием имущества, наличием большого количества объектов незавершенного строительства.

¹ Материалы к семинару-совещанию «Повышение эффективности деятельности бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Минобрнауки России» в г. Казань, 12-13 октября 2015 г. (на примере образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России) // Министерство образования и науки Российской Федерации : [сайт]. URL: <https://bit.ly/2tlRgZQ> (дата обращения: 05.10.2017).

В целях получения информации в автоматическом режиме на базе государственной автоматизированной системы «Управление» создан механизм для сбора сведений по таким объектам на постоянной основе, в том числе и по региональным объектам.

По состоянию на март 2018 г. число объектов незавершенного строительства в Российской Федерации, возводимых за государственный счет, достигло 28,6 тыс. Из них 12 тыс. финансировались с помощью средств федерального бюджета, 16,6 тыс. финансировались за счет регионов.

По данным Минэкономразвития России в 2017 году только 69 % объектов, строящихся по ФАИП сданы в срок.

В этой связи федеральным ведомствам – главным распорядителям бюджетных средств – необходимо «определить, что нужно делать с этими объектами: списывать, достраивать и т.д.»¹.

Следует отметить, что Минобрнауки России с января 2017 года инициирован сбор сведений о ходе реализации мероприятий федеральной адресной инвестиционной программы (далее – ФАИП), а также таблицы для заполнения по итогам проведенной подведомственными Минобрнауки России организациями инвентаризации объектов недвижимого имущества, в том числе объектов незавершенного строительства, а также вложений в объекты незавершенного строительства, включающими в себя предложения по дальнейшему использованию недостроенных объектов, ряд из которых может быть реализован с использованием механизмов ГЧП².

Таким образом, Минобрнауки России планомерно создает механизмы управления федеральным имуществом. Но если на первом этапе использовался директивный метод управления, то теперь его возможности исчерпаны. От директивного управления осуществляется переход к режиму

¹ Глава Минэкономики констатировал рост числа «недостроен» // Портал «Ради Дома PRO». Март. 2018 : [сайт]. URL: <http://www.radidomapro.ru/ryedktzij/stroytelstvo/glava-63651.php> (дата обращения: 08.04.2018).

² Баулин М.С. Реализация проектов с привлечением механизма государственно- частного партнерства. теория и практика. Департамент стратегического и инвестиционного консультирования. М., 2015. С 5.

более гибкого программно-целевого управления и проектных мероприятий, в целях реализации которых и во исполнение указа Президента РФ¹ создан ведомственный проектный офис, функции которого в Минобрнауки России возложены на Департамент стратегии, анализа и прогноза².

В рамках стратегического направления «Образование» реализуется 5 приоритетных проектов. Они охватывают все уровни образования, предусматривают единство подходов к развитию образовательной среды, должны обеспечить повышение доступности качественного образования.

К приоритетным проектам относятся:

- образовательная среда для школьников;
- современная цифровая образовательная среда;
- подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов;
- вузы как центры пространства создания инноваций;
- доступное дополнительное образование.

Все проекты связаны между собой и работают на систему образования в целом.

Результатом планомерной работы на федеральном уровне стало организация системы проектного управления и создание проектных офисов в структуре высших учебных заведений.

Данные структурные нововведения обусловлены тем, что в большинстве вузов нет возможности оперативно увидеть общую картину выполнения проектов на корпоративном уровне, поскольку информация разрознена, находится у различных руководителей, а высшее руководство не обладает достаточной информацией о взаимодействии и исполнении всех

¹ О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам : Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Об организации в Министерстве образования и науки РФ проектной деятельности в рамках стратегического направления «Образование» : Приказ Минобрнауки России от 01 ноября 2016 г. № 1368 // Вестник образования России. 2016. № 23.

проектов организации. Это приводит к снижению эффективности принимаемых решений, неэффективному расходованию ресурсов и невысокому уровню коммуникаций между различными проектами, а также к срыву сроков и бюджетов. Корпоративная система управления проектами позволяет руководству своевременно получать информацию обо всех проектах университета¹.

Система проектного управления занимает особое место среди методов и средств реализации целенаправленных управленческих воздействий. Основанием для этого заявления является эффективность данного подхода, подтвержденная опытом решения управленческих задач по созданию или преобразованию различного рода систем. Именно система проектного управления позволяет управлять отдельными иницируемыми в образовательной организации мероприятиями (проектами), не нарушая принципов бюджетной зависимости учреждения².

Прежде чем приступить к анализу управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» (далее – университет, НИУ «БелГУ») необходимо дать его качественную и количественную характеристику.

По состоянию на 01.01.2018 г. имущественный комплекс НИУ «БелГУ» представляет собой:

- 97 зданий, строений, сооружений, помещений, общей площадью 280,7 тыс. кв.м, из них:

- 241,9 тыс. кв.м, закреплено на праве оперативного управления;

- 34,2 тыс. кв.м используется университетом по договорам безвозмездного пользования;

- 4,6 тыс. кв.м используется на условиях аренды.

Площадь помещений учебных комплексов составляет 260,2 тыс. кв.м, из них:

¹ Кузнецов П.А. Проектный офис как ключевое звено управления инновациями в университете // Экономические науки. 2010. № 10 (71). С. 298.

² Бутенко Я.А. Внедрение проектного управления в научную деятельность университета // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2013. № 9 (63). С. 88.

- 139,2 тыс. кв.м – учебные помещения (аудитории, лекционные залы);
- 20,9 тыс. кв.м – учебно-вспомогательные помещения (канцелярские, культурно-просветительские);
- 5,6 тыс. кв.м – площади, используемые для научно-исследовательских подразделений;
- 31,2 тыс. кв.м – помещения иного использования (буфеты, столовые, места общего пользования, гаражи);
- 63,3 тыс. кв.м – общежития.

13 объектов незавершенного строительства (на 3 объекта, общей площадью 2 745 кв.м. зарегистрировано право оперативного управления НИУ «БелГУ»).

В состав имущественного комплекса входит 23 земельных участка, общей площадью 264,3 га, предоставленных университету на праве постоянного (бессрочного) пользования.

Также, в имущественный комплекс входит 744 единицы особо ценного движимого имущества балансовой стоимостью 2,84 млрд. руб.

Что касается организационной структуры по управлению имущественным комплексом университета, то аналогично структуре федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих функции и полномочия учредителя, в федеральных образовательных учреждениях создаются структурные подразделения по обеспечению управления имущественным комплексом¹.

В соответствии с приказом Минобрнауки России от 18.04.2012 № 310 «О реализации в 2012 году Концепции осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций (в отношении

¹ Пригаро С.В., Окладникова С.В. Актуальность разработки модели автоматизированной системы оценки эффективности использования имущества ВУЗов // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2016. № 5-2 (81). С. 204.

объектов движимого и недвижимого имущества)»¹ в каждой подведомственной Минобрнауки России организации, где работает более 50 человек, должно быть создано специальное подразделение, ответственное за ведение реестра имущества. Если количество работников меньше, то назначается один ответственный сотрудник.

В целях реализации требований учредителя в НИУ «БелГУ» создано управление развития имущественного комплекса и организации закупок с наличием в структуре отдела развития имущественного комплекса.

К функциям отдела развития имущественного комплекса относятся:

- ведение учета перечня недвижимого, особо ценного движимого имущества (первоначальная стоимость которого равна или превышает 500 тыс. рублей);

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

- обеспечение обязательного проведения в отношении федерального имущества НИУ «БелГУ» мероприятий по кадастровому учету, учету имущества в Реестре федерального имущества, проведению государственной регистрации прав на федеральное недвижимое и движимое имущество,

- заключение договоров по передаче в аренду, безвозмездное пользование НИУ «БелГУ» недвижимого имущества;

- взаимодействие с Минобрнауки России по вопросам согласования сделок, совершаемых в отношении федерального имущества.

Во исполнение Концепции в НИУ «БелГУ» разработана и утверждена Программа эффективного использования и развития имущественного комплекса университета на 2013-2017 гг. (далее – Программа на 2013-2017

¹ О реализации в 2012 году Концепции осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций (в отношении объектов движимого и недвижимого имущества) : приказ Минобрнауки России от 18 апреля 2012 г. № 310 // Вестник образования. 2015. № 21. С. 34.

гг.), а в декабре 2017 г. утверждена аналогичная программа на период 2018-2022 гг. (далее – Программа на 2018-2022 гг.)¹.

Цель программы – модернизация и развитие материально-технической базы для эффективного обеспечения ведения уставной деятельности учреждения.

Ключевые мероприятия программы:

- повышение эффективности управления имуществом комплексом университета;
- повышение качества и снижение затрат использования имущественного комплекса;
- мониторинг эффективности использования имущества;
- завершение инфраструктурных преобразований университета, обеспечивающих его конкурентоспособность;
- развитие и укрепление материально-технической базы университета.

Мероприятия указанных программ направлены на достижение показателей эффективности управления федеральным имуществом, утвержденных Минобрнауки России, а именно:

1. Показатель «Учет и оформление прав». На сегодняшний день НИУ «БелГУ» данный показатель выполнен на 100 %.

Все объекты, имущественного комплекса университета проинвентаризированы, поставлены на государственный кадастровый учет, внесены в реестр федерального имущества и прошли государственную регистрацию права собственности РФ и вещного права НИУ «БелГУ». Все объекты имущественного комплекса университета учтены в реестре федерального имущества. Сведения о них постоянно актуализируются в

¹ Гусев Ю.Н. Государственная программа по управлению федеральным имуществом на период до 2018 года – как государству стать эффективным собственником // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2014. № 3 (150). С. 6.

соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16.07.2007 № 447 «О совершенствовании учета федерального имущества»¹.

2. Показатель «Задействованность». Объекты имущественного комплекса максимально задействованы в уставной деятельности университета.

Доля используемых в уставной деятельности НИУ «БелГУ» объектов федерального имущества – 93,5 %.

Не задействованы в уставной деятельности НИУ «БелГУ» – 2 дома спортивно-оздоровительной базы (192,9 кв.м), расположенных в Шебекинском районе, с. Новая Таволжанка, а также здание ликвидированного Алексеевского филиала (3 826,4 кв.м), расположенное в г. Алексеевка, ул. Мостовая, 65.

В целях достижения значений данного показателя за период действия Программы на 2013-2017 гг. проведены следующие мероприятия:

Таблица 1

Мероприятия по повышению задействованности объектов имущественного комплекса НИУ «БелГУ» в уставной деятельности

Год	Мероприятие
2013 год	получено согласие Минобрнауки России на снос и списание зданий хозяйственного корпуса и склада по ул. Студенческая, 14 в связи с отсутствием потребности в их дальнейшем использовании
2014 год	получено согласие Минобрнауки России на отказ от права оперативного управления университета на здание по Гражданскому проспекту, 27 в связи с не задействованием в уставной деятельности
	получено решение Минобрнауки России на передачу в аренду столовой на 1-м этаже корпуса № 11 (кафе «Экватор»)
2015 год	получено согласие Минобрнауки России на продажу не используемого в уставной деятельности автомобиля Автодом Iveco
	получено решение Минобрнауки России на передачу в аренду тренажерного и гимнастического залов в УСК С. Хоркиной
2016 год	получено решение Минобрнауки России на передачу в аренду 3-х буфетов
2017 год	получено решение Минобрнауки России на передачу в аренду еще 3-х буфетов, столовых на 2-м и 3-м этажах корпуса № 11, а также легкоатлетического манежа в УСК С. Хоркиной
	получено согласие Минобрнауки России на продажу автотранспортных средств (трактор ДТ-75 ДРС4, экскаватор ЛТЗ-60)

¹ О совершенствовании учета федерального имущества : Постановление Правительства РФ от 16 июля 2007 г. № 447 // Российская газета. – 2007. – № 189.

	получено предварительное согласие Минобрнауки России на передачу в аренду 1 кв.м в общежитии № 5 для размещения копировального аппарата самообслуживания
	в Минобрнауки России направлены документы для закрепления за НИУ «БелГУ» имущественного комплекса по ул. Железнодорожная, 26
2018 год	получено решение Минобрнауки России на передачу в аренду столовой в цокольном этаже учебного корпуса по Народному бульвару, 21

3. Показатель «Достаточность». НИУ «БелГУ» ведется постоянная работа по наращиванию материально-технической базы.

За период с 01.01.2013 по 31.12.2017 площадь объектов недвижимого имущества (без учета земельных участков), находящихся в оперативном управлении университета, увеличилась на 36,9 тыс. кв.м:

Таблица 2

Динамика изменений показателя «Достаточность» за период 2013-2017 гг.

Наименование	в оперативном управлении, кв.м.		отклонения 2017/2013	
	01.01.2013 (с учетом филиалов)	31.12.2017 (с учетом филиала)	абсолютное, тыс. кв.м. 2017 г. к 2013 г.	относительное %
Здания, помещения, сооружения	204 999,54	241 870,9	+ 36,9	18

Положительная динамика указанного показателя обусловлена проведением следующих мероприятий:

- ввод в эксплуатацию общежития № 5 по ул. Студенческая, 14;
- ввод в эксплуатацию 4-х спортивных сооружений, общей площадью по ул. Студенческая, 14;
- закрепление в оперативное управление университета зданий бывшего ПУ-6;
- закрепление в оперативное управление университета здания бывшего филиала МЭСИ по ул. Преображенская, 64;
- регистрации права оперативного управления на вспомогательное деревянное строение в Ботаническом саду и учебный корпус Медицинского института по ул. Губкина, 50.

Для выполнения значений показателя «Достаточность» на 2018 г. университетом запланированы следующие мероприятия:

- ввод в эксплуатацию вивария и комплекса «Зеленые технологии» на территории Ботанического сада;

- закрепление за НИУ «БелГУ» на праве оперативного управления зданий бывшего Белгородского медицинского училища железнодорожного транспорта, общей площадью 2,1 тыс. кв.м, расположенных по адресу: г. Белгород, ул. Железнодорожная, 26 и земельного участка под ними, площадью 1,4 га;

- принятие в федеральную собственность земельного участка под учебным корпусом Медицинского института по ул. Губкина, 50.

4. Показатель «Качество». Во исполнение приказа Минобрнауки России от 26.02.2014 № 146 «О разработке программы модернизации имущественных комплексов высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки России»¹ в 2014 году университетом разработана и утверждена программа модернизации имущественного комплекса на 2014-2020 гг.

Стратегическая цель программы – осуществление модернизации имущественного комплекса, системы безопасности, развитие материально-технической базы.

В рамках указанной программы проводятся мероприятия по поддержанию качества объектов университета в соответствии с техническими, санитарными и противопожарными нормами, в отношении них проводятся плановые капитальные и ежегодные текущие ремонтные работы.

Большое значение имеет своевременная оценка технического состояния имущества, поэтому в НИУ «БелГУ» также разработана

¹ О разработке программы модернизации имущественных комплексов высших учебных заведений, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации : приказ Минобрнауки России от 26 февраля 2014 г. № 146 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

программа сохранения и развития аудиторного фонда НИУ «БелГУ» на 2017-2020 гг.

В рамках программы была разработана информационная автоматизированная система «Аудиторный фонд», в которую внесены данные обследования всех помещений корпусов университета. Решением ученого совета сформирован план ремонтных работ с учётом плановых объёмов текущего, точечного и капитального ремонта аудиторного фонда. Программа предусматривает не только ремонт, но и закупку мебели и оборудования.

5. Показатель «Вовлечение имущества в хозяйственный оборот». Ключевыми в Программе на 2018-2022 гг. являются мероприятия по совершению сделок с недвижимым имуществом.

В целях выполнения данного показателя в 2013-2017 гг. НИУ «БелГУ» получены решения Минобрнауки России на совершение сделок по передаче в аренду 11 нежилых помещений (буфеты, столовые, залы УСК С. Хоркиной).

Всего заключено 7 договоров аренды: по 4 договорам цель аренды – организация питания обучающихся и работников университета, по 3 – создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом. Общая сумма арендной платы по указанным договорам составляет 68 млн. руб. (в т.ч. НДС), из которых более 25 млн. руб. получено в 2014-2017 гг., оставшаяся сумма 43 млн. руб. поступит в 2018-2021 гг.

Как мы видим, программный подход активно используется НИУ «БелГУ» в сфере управления имущественным комплексом и дает положительные результаты. В тоже время, мероприятия Программы на 2018-2022 гг., по сравнению с мероприятиями Программы на 2013-2017 гг., претерпели не только количественные, но и качественные изменения, а именно – программа впервые стала проектно-ориентированной за счет включения в нее мероприятий по реализации проектов ГЧП (таблица 3).

Таблица 3

Проектные мероприятия в программе эффективного использования и развития
имущественного комплекса на 2018-2022 гг. (извлечение)

№ п/п	Адрес	Наименование объекта (условная нумерация)	Площадь, кв.м.	Описание планируемого мероприятия
53	г. Белгород, ул. Везельская, 144	Земельный участок 31:16:0115008:42	69 880	(извлечение) Реализация инвестиционного проекта в отношении объектов незавершенного строительства, расположенных на земельном участке
70	Белгородская область, Шебекинский район, (Титовский бор)	Земельный участок 31:17:1906001:0021	10 000	(извлечение) Реализация инвестиционного проекта в отношении объектов незавершенного строительства, расположенных на земельном участке

Данным нововведениям во многом способствовало создание в НИУ «БелГУ» проектного офиса аппарата ректора. Указанное подразделение обеспечивает сопровождение процесса управления проектами с применением фундаментальных принципов проектного менеджмента, ориентированного на достижение стратегических целей, определенных Программой развития НИУ «БелГУ» на 2010-2019 гг., Программой повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017 гг. и на перспективу до 2020 года, усиление роли вуза на рынке многопрофильных научно-образовательных услуг, стратегическое развитие и укрепление позиций вуза как ведущего исследовательского университета предпринимательского типа и центра инноваций, повышение академической репутации, развитие человеческого капитала, повышение качества жизни обучающихся и сотрудников.

К функциями проектного офиса аппарата ректора относятся:

- обеспечение реализации задач по развитию проектного управления, повышению проектной культуры, интеграции проектов и оценочных индикаторов в структуру проектно-ориентированных государственных программ развития университета;

- анализ и оценка привлекательности проектов в сфере науки и образования для реализации в рамках стратегии развития университета, аналитическое обеспечение проектной деятельности;

- обеспечение организационно-методического сопровождения и администрирования проектной деятельности университета;

- обеспечение повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами в университете;

- координация проектной деятельности институтов, факультетов, кафедр и других структурных подразделений университета в соответствии с требованиями проектного законодательства и стандартов;

- организация проведения постпроектной экспертизы на предмет сохранения качественных и количественных характеристик достигнутых результатов проектов;

- организация межведомственного взаимодействия с субъектами проектной деятельности университета, органами исполнительной власти области и государственными органами, органами местного самоуправления, иными структурами в сфере проектного управления и реализации совместных проектов.

Внедрение проектного управления в НИУ «БелГУ» стало возможным благодаря:

- высокому уровню поддержки применения принципов проектного управления со стороны ректора университета;

- созданию структуры (проектный офис), которая ежедневно занимается вопросами внедрения проектного управления;

- включению в единый контур проектного управления всех структурных подразделений университета, а также студенчества;
- массовому вовлечению работников в проектную деятельность и их обучению;
- построению системы администрирования проектов, регулярному информированию руководства о ходе внедрения проектного управления;
- формализации проектного управления (проектная документация, роли, процедуры) и наличию технологической поддержки проектной деятельности.

В университете разработаны локальные акты, регулирующие организацию проектной деятельности, а именно:

- положение о проектной деятельности в НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора НИУ «БелГУ» от 18.08.2017 № 727-ОД);
- приказ от 29.12.2012 № 978-ОД «Об утверждении унифицированных форм приказов по организации проектного управления»;
- приказ от 21.08.2017 № 730-ОД «Об утверждении форм приказов об открытии и закрытии проектов»;
- приказ от 06.09.2017 № 773-ОД «О закреплении ответственности локальных администраторов структурных подразделений НИУ «БелГУ»;
- приказ от 28.08.2017 № 745-ОД «Об утверждении форм документов, используемых в проектной деятельности».

В октябре 2017 года в НИУ «БелГУ» впервые проведена проектная сессия, цель которой – защита проектных идей по содержанию и бюджету и их оценка для включения в портфель проектов университета и проектный бюджетный фонд на 2018 год.

В ходе проектной сессии структурными подразделениями университета на рассмотрение экспертной группы представлено 27 проектных идей. Специфика их разнообразна и охватывает различные сферы:

- развитие стратегических направлений деятельности («Развитие технологий открытого образования в НИУ «БелГУ», «Развитие

сотрудничества с КНР в сфере образования», «Сопровождение талантливых школьников и молодежи» и др.);

- практико-ориентированное обучение («Информационно-сервисный центр «TOUR OFFICE», «Консалтинговый центр «Учет, налоги и финансы», «Рекламный офис» и др.);

- укрепление материально-технической базы структурных подразделений университета («Строительство общежития на территории учебного комплекса № 1 по ул. Студенческой, 14», «Развитие материально-технической базы оздоровительного комплекса «Нежеголь» и конноспортивной школы НИУ «БелГУ» с использованием механизма государственно-частного партнерства» и др.);

- имиджевую политику («Развитие медиа-ресурсов НИУ «БелГУ», «Повышение узнаваемости бренда НИУ «БелГУ», «WELCOME-Центр НИУ «БелГУ» и др.).

Как мы видим из 27 проектных идей – 6 (22 %) непосредственно касаются имущественного комплекса НИУ «БелГУ» и заняли лидирующие позиции по итогам оценки экспертов (приложение 1).

В тоже время две проектные идеи из шести ориентированы на реализацию с применением механизма ГЧП, а именно – развитие материально-технической базы оздоровительного комплекса «Нежеголь» и конноспортивной школы НИУ «БелГУ».

Эффективность внедрения проектного управления в деятельность НИУ «БелГУ» будет возможно оценить по итогам реализации проектов, прошедших одобрение на заседании проектной сессии в октябре 2017 г., но уже сейчас можно выявить ряд проблем, с которым столкнулся этот процесс.

Для этого рамках магистерской диссертации проведено социологическое исследование в форме экспертного опроса с участием 11 экспертов по вопросам развития проектного управления в НИУ «БелГУ» в целом и создания комфортных условий для реализации проектов ГЧП в

отношении объектов имущественного комплекса НИУ «БелГУ» в частности (приложение 2).

Социологическое исследование путем проведения опроса экспертов среди основных проблем развития проектного управления в НИУ «БелГУ» выявило следующие: сопротивление персонала (дополнительная работа) (20 %); отторжение инструментов проектного управления (20 %); отсутствие мотивации к проектной деятельности (15 %).

Среди недостатков проектов, не прошедших одобрение на заседании проектной сессии НИУ «БелГУ» эксперты выделили: размытость цели проектов (недостаточная конкретизация и оцифровка желаемого результата) (20 %); недостаточная детализация работ проектов с закреплением персональной ответственности за единственным исполнителем (18 %); недостаточная проработка на этапе инициации бюджета проектов (объема затрат, источников финансирования) (15 %); слабая идентификация рисков (10 %);

Препятствиями в развитии инвестиционных проектов в отношении объектов имущественного комплекса НИУ БелГУ, по мнению экспертов, являются: отсутствие поддержки со стороны Минобрнауки России (25 %); отсутствие механизма взаимодействия высших образовательных учреждений и Минобрнауки России по вопросам реализации форм ГЧП (19 %); отношение к реализации проекта как к текущей работе с поручениями (15 %);

В заключение можно отметить следующее:

3. Минобрнауки России планомерно создает механизмы управления федеральным имуществом. И если на первом этапе использовался директивный метод управления, то теперь его возможности исчерпаны. От директивного управления осуществляется переход к программным инструментам и проектным мероприятиям. Аналогичная тенденция охватывает и сферу управления имущественным комплексом со стороны самого вуза.

4. Как показало изучение опыта НИУ «БелГУ», программный подход используется довольно активно, приносит положительные результаты и постепенно преобразуется в проектно-ориентированную деятельность. Указанная политика полностью координируется с общефедеральным курсом, установленным Правительством РФ и направленным на сквозное применение проектного подхода, как в деятельности федеральных органов исполнительной власти, так и в деятельности высших учебных заведений, путем создания проектных офисов и разработки проектно-ориентированных программ.

5. Недостаточная эффективность механизма взаимодействия высших образовательных учреждений и Минобрнауки России по вопросам реализации проектов ГЧП может стать серьезной проблемой для достижения конечной цели указанных проектов. Требуется разработка системы данного взаимодействия в сфере образования, с учетом опыта иных федеральных органов исполнительной власти.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»)

Совершенствование управления имуществом комплексом НИУ «БелГУ» с использованием проектного подхода следует осуществлять на двух уровнях: федеральном и внутривузовском.

1. Мероприятия на федеральном уровне.

Эффекты от применения механизмов государственно-частного партнерства будут зависеть от наличия комплексной системы управления ГЧП в сфере образования. В связи с этим, необходимо на федеральном уровне активизировать работу Минобрнауки России по формированию отраслевого подхода к реализации ГЧП в отношении имущественных комплексов вузов, для этого:

- возобновить реализацию программы «Модернизация кампуса: механизмы государственно-частного партнерства» в рамках проекта «5 программ» с созданием рабочей группы из представителей высших учебных заведений;

- создать Экспертный совет по ГЧП Минобрнауки России;

- провести конкурсный отбор 15 «пилотных» вузов для отработки механизмов модернизации их имущественных комплексов, в том числе с использованием моделей ГЧП.

На экспертный совет по ГЧП Минобрнауки России будет возложено решение следующих задач:

- исследование основных проблем развития образования;

- анализ состояния нормативно-правовой базы;

- организация подготовки заключений по проектам ГЧП;

- проведение консультаций и выяснение мнений представителей бизнеса, общественности, работников сферы образования по вопросам развития сферы образования;

- осуществление иных мероприятий, направленных на наиболее полное удовлетворение потребностей сферы образования.

Помимо этого, представляется целесообразным создание обособленного юридического лица – отраслевого центра, иницирующего наиболее крупные программы ГЧП в сфере образования и осуществляющий управление ими.

К выполняемым им функциям будут относиться:

- инициация и участие в разработке крупных проектов ГЧП;
- организация документального сопровождения предпроектных процедур;

- подготовка технико-экономического обоснования инвестиционных проектов и проектно-сметной документации;

- организационное сопровождение получения разрешения на строительство объекта;

- координация и обеспечение согласованного взаимодействия участников инвестиционного процесса в рамках ГЧП;

- контроль и надзор за исполнением участниками установленного порядка и сроков реализации проектов, а также принятых условий эксплуатации объектов в порядке и объеме переданных им прав и полномочий.

Для эффективного функционирования системы управления и мониторинга государственно-частных отношений в сфере образования требуется разработать нормативно-методические рекомендации, которые станут единой методологической основой конструкции ГЧП в разрезе каждой из его форм.

Методологическая база формы ГЧП в сфере образования будет содержать:

- характеристику целей создания партнерства;
- порядок его формирования;
- характеристику системы управления партнерством, включающей детализацию прав и обязанностей участников, требований к участникам, порядок расходования средств и распределения доходов, ответственности и рисков, порядок управления рисками и разрешения конфликтных ситуаций, регламент предоставления отчетности и раскрытия информации о реализации проекта;
- порядок прекращения партнерства.

Особое место в создании эффективной системы управления и мониторинга ГЧП в сфере образования занимает построение системы раскрытия информации, включающей состав, сроки и формы предоставления отчетности о реализации конкретных проектов в рамках ГЧП. Раскрываемая информация является основой для проведения процедур планирования, контроля и мониторинга, а также для оценки эффективности применения форм и механизмов ГЧП в сфере образования. В результате этого принимается решение о продолжении, расширении или прекращении проектов в рамках ГЧП в сфере образования.

В рамках обеспечения широкого распространения форм ГЧП в сфере образования важное значение должны иметь институты общественного взаимодействия, существующие в форме экспертных советов, общественных комитетов и позволяющие обеспечить координацию действий государственных и муниципальных органов управления образованием, образовательных учреждений, юридических и физических лиц – представителей частного сектора экономики по построению ГЧП, а также выполняющие функции общественного контроля.

В рамках создания эффективной системы регулирования и мониторинга ГЧП в сфере образования необходимо построение системы финансирования образовательных учреждений, позволяющей обеспечить

благоприятные условия для участия субъектов частного сектора в финансировании образовательного учреждения.

Одним из важнейших направлений развития системы финансирования сферы образования является формирование конвейерной системы доступа к инструментам финансирования, обеспечивающим участие государства в ГЧП. К таким инструментам финансирования относится предоставление субъектам частного сектора – участникам партнерства льгот по региональным и местным налогам; субсидий и субвенций; бюджетных кредитов, инвестиционных налоговых кредитов; государственных и муниципальных гарантий; отсрочки и рассрочки в уплате налогов; компенсации снижения процентной ставки по кредитам; снижения ставки арендной платы и др.

Конвейерная система обеспечения доступа к инструментам финансирования будет реализовываться через введение соответствующих нормативно-правовых актов и методических рекомендаций, регламентирующих виды инструментов, условия и порядок их предоставления, порядок взаимодействия государственных органов власти и органов местного самоуправления, образовательных учреждений, субъектов частного сектора – участников ГЧП, а также механизмы контроля и мониторинга за использованием инструментов финансирования.

Формирование системы налогового стимулирования также является важным направлением развития системы финансирования сферы образования, способствующим привлечению частных инвестиций в сферу образования со стороны юридических и физических лиц, развитию благотворительной деятельности в сфере образования и расширению доходной базы самих образовательных учреждений.

На основании изложенного и с учетом выработанных рекомендаций предлагаем следующий механизм реализации проектов ГЧП для учреждений высшего образования:

- разработка Минобрнауки России методических рекомендаций по реализации ГЧП и доведение до сведения подведомственных учреждений информации об основных механизмах привлечения частных инвестиций в развитие объектов инфраструктуры федеральной собственности;
- запрос от подведомственных учреждений предварительных предложений по реализации проектов ГЧП;
- представление в Минобрнауки России подведомственными учреждениями заявок на заключение концессионного соглашения, а также комплекта документов, предусмотренных действующим законодательством;
- рассмотрение представленных проектов на заседании Экспертного совета по ГЧП Минобрнауки России;
- в случае предварительного одобрения проекта, проведение его защиты представителями высших учебных заведений на заседании Экспертного совета по ГЧП Минобрнауки России;
- в случае успешной защиты проекта на заседании Экспертного совета по ГЧП Минобрнауки России, подготовка, согласование с Минэкономразвития России, Росимуществом и внесение в Правительство РФ проекта постановления Правительства РФ о согласовании сделки по привлечению инвестиций в отношении объекта инфраструктуры образования федеральной собственности;
- после принятия Правительством РФ постановления о согласовании сделки Росимущество совместно с Минобрнауки России утверждают конкурсную документацию, в том числе проект концессионного соглашения, а также обеспечивают проведение конкурса на право заключения сделки;
- по результатам конкурса заключается концессионное соглашение в отношении объекта инфраструктуры образования федеральной собственности.

Успешная реализация указанного алгоритма возможна только при наличии необходимых организационно-экономических условий, а именно:

1. Наличие зданий (помещений), находящихся в состоянии, не пригодном для эксплуатации или наличие неиспользуемых земельных участков, не занятых зданиями (сооружениями);

2. Благоприятное территориальное (экономико-географическое) расположение неиспользуемых зданий (сооружений)/земельных участков, закрепленных за образовательным учреждением (близость к крупным предприятиям, центру города/района, торговым центрам, офисам и др.);

3. Недостаточный уровень обеспеченности учреждения учебными и иными площадями, необходимыми для реализации образовательного процесса;

4. Наличие федеральных нормативных правовых актов, регулирующих порядок осуществления негосударственных инвестиций в объекты недвижимого имущества, находящихся в федеральной собственности;

5. Активное сотрудничество с частными компаниями по различным направлениям;

6. Высокий уровень информационной открытости учреждения;

7. Наличие эффективной системы управления в учреждении и наличие необходимых инструментов мониторинга и контроля для реализации механизма и соблюдения интересов учреждения.

Реализация данного механизма позволит не только расширить доходную базу образовательного учреждения за счет эффективного использования новых площадей, но и способствовать повышению качества обучения, развитию новых направлений образовательной деятельности (дополнительных образовательных программ, курсов и тренингов), расширению взаимодействия с потенциальными работодателями и другими образовательными учреждениями.

Вместе с тем, основным недостатком механизма является сложность его реализации, то есть механизм может быть реализован только при поддержке органов государственной власти. Кроме того, руководству образовательного учреждения потребуются определенные навыки в

управлении объектами недвижимости с целью их эффективного использования и соблюдения интересов образовательного учреждения, контроля расходов образовательного учреждения на управление новыми помещениями, проведения маркетинговых мероприятий.

2. Мероприятия на внутривузовском уровне.

Опрос экспертов позволил выявить способы устранения недостатков и решения проблем при внедрении проектного управления в НИУ «БелГУ», в том числе в отношении управления объектами имущественного комплекса.

По мнению экспертов наиболее действенными способами устранения недостатков, присущих проектам, не прошедшим одобрение на заседании проектной сессии НИУ «БелГУ» являются структурная декомпозиция работ, с установлением персональной ответственности за каждый вид работ (25 %) и проведение всестороннего анализа качественных и количественных показателей в сфере реализации проекта, выявление тенденций и перспектив ее развития с определением требуемого от проекта результата (15 %).

Общими направлениями совершенствования проектной деятельности в НИУ «БелГУ» являются: разработка мотивационной политики, утверждение положения о мотивации участников проекта (30 %); проведение дополнительного обучения с приведением примеров лучших проектных практик (20 %).

По мнению экспертов, наиболее действенными средствами решения проблем, возникших на пути развития инвестиционных проектов в отношении объектов имущественного комплекса НИУ «БелГУ» являются: создание в НИУ «БелГУ» рабочей группы по реализации механизмов ГЧП (25 %); создание Экспертного совета по ГЧП Минобрнауки России (20 %); классификация объектов недвижимости по уровню инвестиционной привлекательности (15 %).

Обобщенные сведения о проектируемых мероприятиях по совершенствованию проектного управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» представлены в приложении 4.

Итак, анализ деятельности проектного офиса НИУ «БелГУ» и результатов проектной сессии 2017 г. позволил нам сформулировать имеющиеся проблемы внедрения проектного управления в НИУ «БелГУ» и предложить пути их решения (таблица 4).

Таблица 4

Проблемы внедрения проектного управления в НИУ «БелГУ» и пути их решения

Проблема	Последствие	Путь решения
Размытость цели проектов (недостаточная конкретизация и оцифровка желаемого результата)	Невозможность «пощупать» конечный результат	Проведение всестороннего анализа качественных и количественных показателей в сфере реализации проекта, выявление тенденций и перспектив ее развития с определением требуемого от проекта результата
Недостаточная проработка на этапе инициации бюджета проектов (объема затрат, источников финансирования)	Срыв работ, пролонгирование сроков реализации проектов	Структурная декомпозиция работ (СДР или WBS – Work Breakdown Structure), то есть представление проекта в виде иерархической структуры работ, с установлением персональной ответственности за каждый вид работ
Недостаточная детализация работ проектов с закреплением персональной ответственности за единственным исполнителем	Срыв сроков проведения работ проектов	
Слабая идентификация рисков	Невозможность оперативно реагировать при наступлении рисков событий	Использование при идентификации рисков SWOT-анализа, карточек Кроуфорда, опроса экспертов
Низкое понимание сути проектного управления, отсутствие взаимодействия	«Монопроекты», управленческие ошибки при их реализации	Проведение дополнительного обучения с приведением примеров лучших проектных практик
Отсутствие мотивации к проектной деятельности	Низкая проектная активность	Разработка мотивационной политики, ориентированной как на участие работников в проектах, так и на успешное их завершение, разработка и утверждение положения о мотивации участников проекта

Если первые пять проблем имеют инструментом своего решения сложившуюся теоретико-методологическую базу в сфере управления проектами, то основной проблемой внедрения проектного управления в бюджетной сфере, на наш взгляд, является отсутствие и сложность внедрения системы мотивации участников проекта.

Это связано с бюджетным финансированием и зачастую нехваткой собственных средств учреждения для выплат сотрудникам, успешно реализующим проектные идеи.

Основные особенности, которые необходимо учитывать при формировании механизма мотивации команды проекта:

- следует различать мотивацию работников, привлекаемых к исполнению конкретных поручений, и ключевых участников – руководителя проекта и членов команды, от которых зависит успех проекта в целом;

- мотивация осуществляется в течение всего жизненного цикла проекта;

- в целях снижения затрат и повышения эффективности работы необходимо применять дифференцированные и индивидуальные подходы, которые должны быть сведены к комплексному использованию мотивации.

Также эффективность команды определяется сбалансированностью ответственности и индивидуального вклада в процесс управления проектом.

В этой связи в НИУ «БелГУ» необходимо разработать и утвердить Положение об управлении мотивацией участников проектов в НИУ «БелГУ» (далее – Положение).

На наш взгляд структура Положения должна выглядеть следующим образом:

- общие положения;
- понятия и определения;
- цели и задачи управления мотивацией участников проектов;
- определение размера поощрительных выплат участникам проекта по результатам закрытия проектов;

- мотивация сотрудников к участию в проектах.

При подготовке любого инфраструктурного проекта целесообразно проводить сравнение эффективности различных способов его реализации в целях определения наиболее оптимального¹. В связи с этим, для повышения эффективности применения проектного подхода к управлению имущественным комплексом федеральных государственных автономных образовательных учреждений высшего образования в целом и НИУ «БелГУ» в частности, необходим анализ каждого объекта имущественного комплекса на предмет возможности его вовлечения в проектную деятельность с целью повышения эффективности использования и управления.

Для этого целесообразно классифицировать объекты имущества НИУ «БелГУ» по следующим группам:

- объекты, планируемые к вовлечению в государственно-частное партнерство путем заключения соглашений (в рамках 224-ФЗ);

- объекты, планируемые к вовлечению в государственно-частное партнерство путем заключения концессионных соглашений (в рамках 115-ФЗ);

- объекты, планируемые к вовлечению в договоры аренды с инвестиционными обязательствами (в рамках гражданско-правовых договоров).

Указанная информация подлежит внесению в Программу на 2018-2022 гг.

При наличии в настоящее время бюрократических и правовых препятствий в реализации ряда механизмов ГЧП для объектов образования, на наш взгляд целесообразно применять механизм – договор аренды с

¹ Оценка эффективности проектов ГЧП по сравнению с иными формами реализации инфраструктурных проектов в странах-участницах ЕАЭС: аналитическое исследование в рамках исполнения Плана совместных мероприятий на 2017 год в рамках Меморандума о сотрудничестве по вопросам развития государственно-частного партнерства в государствах-членах Евразийского экономического союза // Некоммерческое партнерство «Центр развития ГЧП». Январь 2018 : [сайт]. URL: http://pppcenter.ru/assets/files/issledovanie_100118.pdf (дата обращения: 01.06.2018).

инвестиционными обязательствами, так как согласование Минобрнауки России сделок по передаче в аренду имеет отработанную нормативно-правовую базу и доказало свою эффективность.

Договор аренды на инвестиционных условиях – договор аренды недвижимого имущества, предусматривающий обязательства инвестора по реализации за счет собственных и (или) привлеченных средств инвестиционного проекта, в том числе с последующей передачей результата инвестирования в аренду этому инвестору.

Договор аренды государственного имущества с инвестиционными обязательствами арендатора представляет собой неконцессионную форму привлечения внебюджетного финансирования для развития инфраструктуры.

Опциональным элементом такого вида договора может стать предоставление частному партнеру льгот по арендной плате и других преференций.

Главным недостатком в правовом регулировании является отсутствие в действующем законодательстве единого комплексного договора о реализации арендной модели ГЧП. Правовая модель договора аренды, предусмотренная Гражданским кодексом Российской Федерации, обеспечивает предоставление прав владения и пользования имуществом, но не регулирует вопросы инвестиционной деятельности.

Механизм реализации подобных соглашений представлен на рисунке 1.

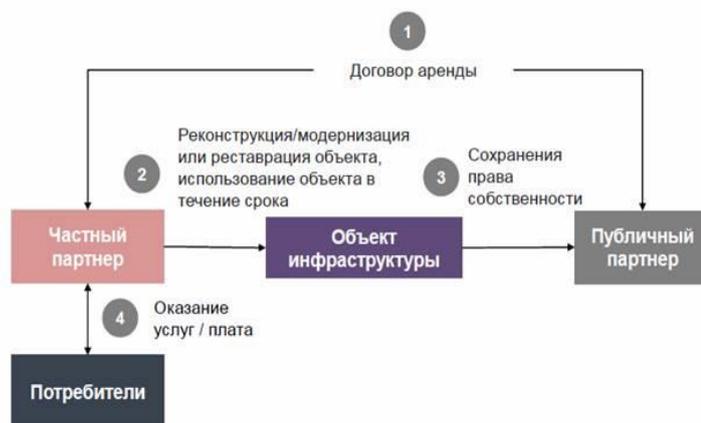


Рис. 1. Общая схема реализации договора аренды с инвестиционными обязательствами

Место договоров аренды с инвестиционными обязательствами среди других форм сотрудничества публичного и частного партнеров можно представить схематически (рисунок 2).



Рис. 2. Формы реализации проектов по развитию инфраструктуры

В арендные правоотношения с инвестиционными обязательствами целесообразно вовлечь объект НИУ «БелГУ» – база отдыха в Шебекинском районе, Новотаволжанское с.п., которая представляет собой 2 жилых дома (1966 и 1973 годов постройки), общей площадью 192,9 кв.м и земельный участок площадью 30 000 кв.м. Указанные объекты не используются и не задействованы в уставной деятельности НИУ «БелГУ».

Объекты вовлекаемые в инвестиционную деятельность: жилой дом, общей площадью 97,5 кв.м (6 жилых комнат) и жилой дом, общей площадью 94,5 кв.м (5 жилых комнат) (рисунки 3, 4).

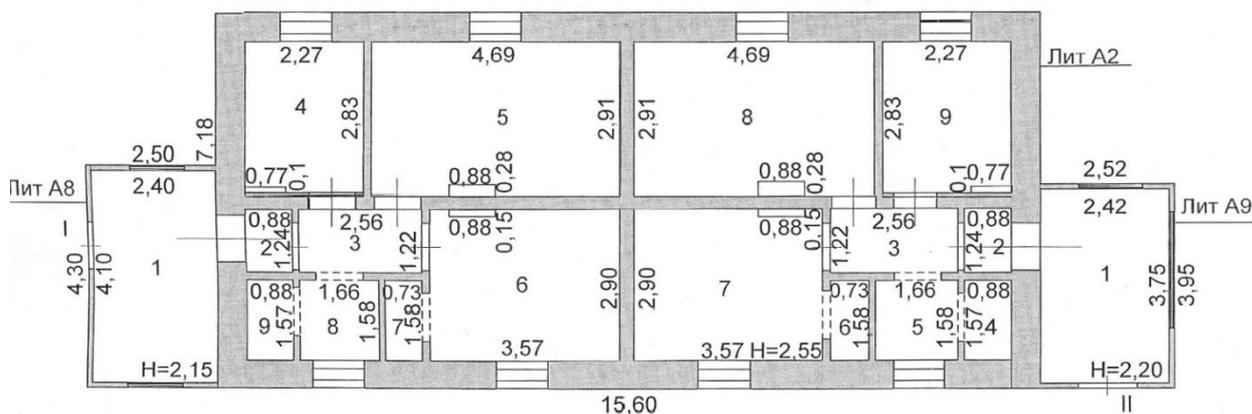


Рис. 3. Поэтажный план жилого дома, площадью 97,5 кв.м

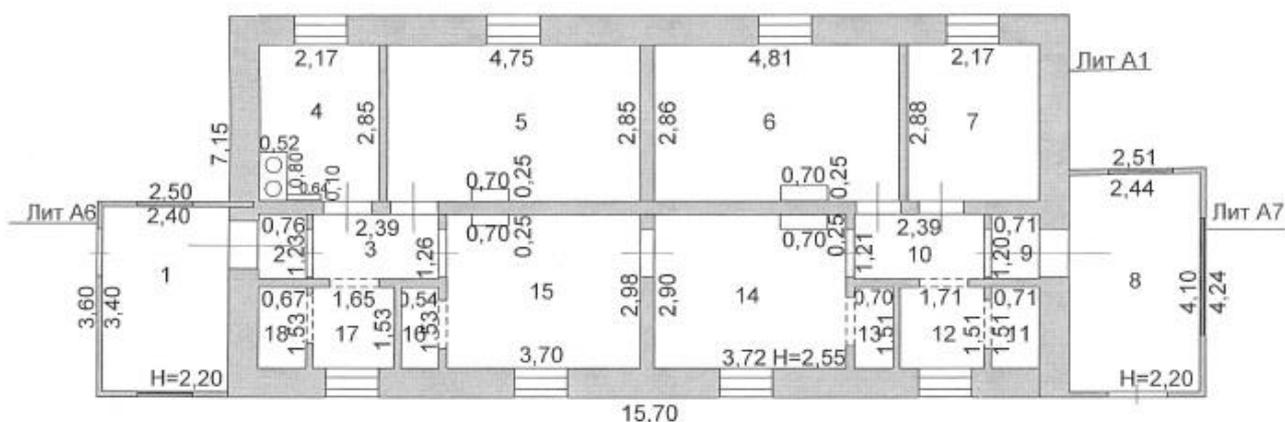


Рис. 4. Поэтажный план жилого дома, площадью 94,5 кв.м

Несомненным достоинством базы отдыха является ее расположение на земельном участке с категорией земель – земли населенных пунктов и видом разрешенного использования – под базу отдыха, спортивно-оздоровительный лагерь.

Инструментом реализации проекта будет являться договор аренды на 5 лет с инвестиционными условиями, из расчета стоимости арендной платы 90 р./1 кв.м в мес. Паспорт проекта представлен в приложении 5.

Для реализации проекта необходимо привлечение внешнего финансирования в форме инвестиций в размере 6,1 млн. руб.

Сроки реализации проекта установлены с 01.09.2018 по 01.05.2019. Выбор сроков обусловлен необходимостью согласования с Минобрнауки

России сделки по передаче в аренду объектов недвижимого имущества, выбором сезона для осуществления строительства и началом весенне-летнего сезона отдыха открытие базы отдыха к которому будет максимально экономически выгодно.

Местоположение базы отдыха – в Шебекинском районе, Новотаволжанское с.п. Территория базы представляет собой живописное место с богатым природным ландшафтом в шаговой доступности от водоема. Территориальное расположение объекта представлено на рис. 3, 4.

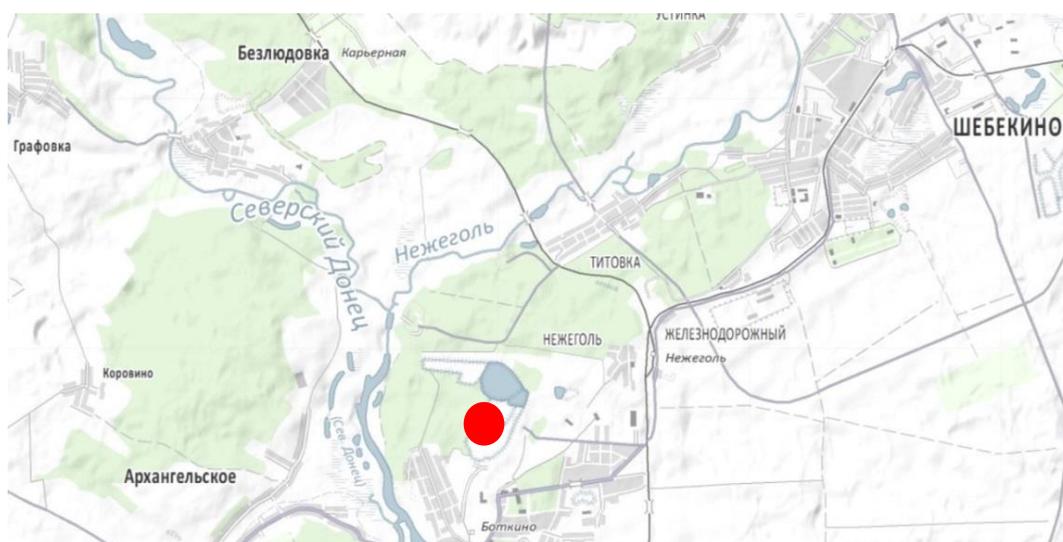


Рис. 3. Расположение базы отдыха НИУ «БелГУ» в Шебекинском районе, Новотаволжанское с.п.

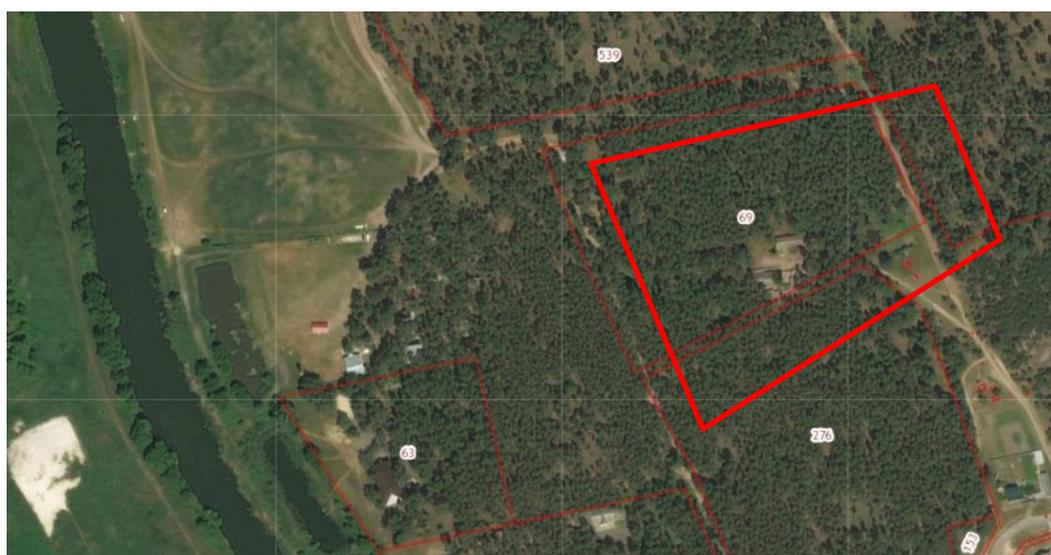


Рис. 4. Расположение базы отдыха НИУ «БелГУ» в Шебекинском районе, Новотаволжанское с.п. (с использованием сведений публичной кадастровой карты)

Время работы — круглогодично; ориентация на разнообразную целевую аудиторию.

База отдыха состоит из 2-х жилых корпусов, 2-х спортивных площадок (универсальная и для воркаута, 8 беседок). Также следует предусмотреть наличие спортивного инвентаря (велосипеды, лыжи).

Жилые корпуса включают в себя медицинский пункт, комнату администратора, номера для проживания (от 2-х до 4-х местных) – 20 мест.

Универсальная игровая площадка представлена на рис. 5.

Оборудование для комплектации универсальной игровой площадки:

- баскетбольные стойки;
- волейбольные стойки;
- минифутбольные ворота;
- стойки для бадминтона.

Характеристики универсальной игровой площадки:

Ограждение: Борт высотой 1200 мм – доска 28 мм. Деревянные перила.

Верх 1500 мм (по периметру) – дополнительное ограждение наполнение оцинкованная сетка рабица (ячейка 50 мм). Две калитки.

Размер: 15*30 (450 м*2)

Ориентировочная стоимость: 500 000 руб.

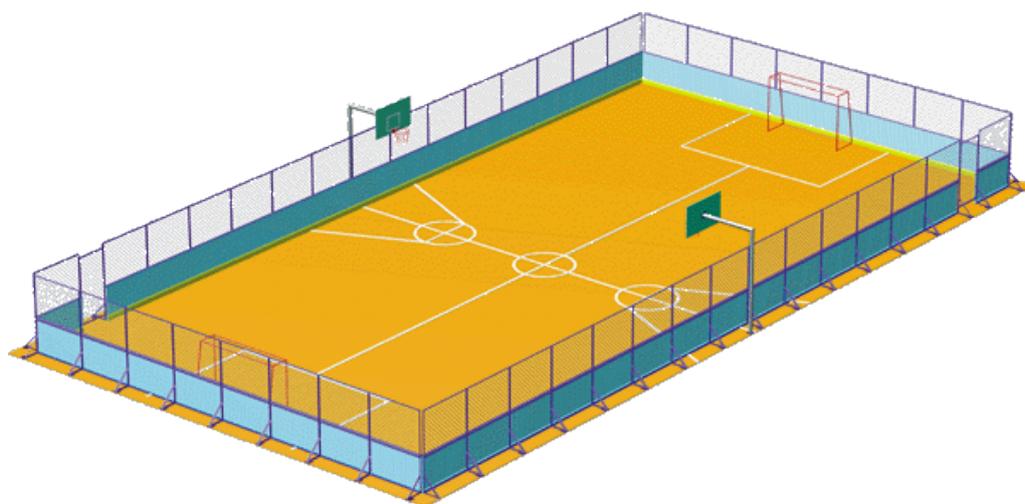


Рис. 5. Универсальная игровая площадка

Площадка для воркаута представлена на рис. 6.



Рис. 6. Площадка для воркаута

Размер минимальной площади: 8 м х 11 м 88 кв.м.

Количество снарядов: 6.

Количество одновременно занимающихся: 22.

Ориентировочная стоимость: 183 000 руб.

Беседка представлена на рис. 7.

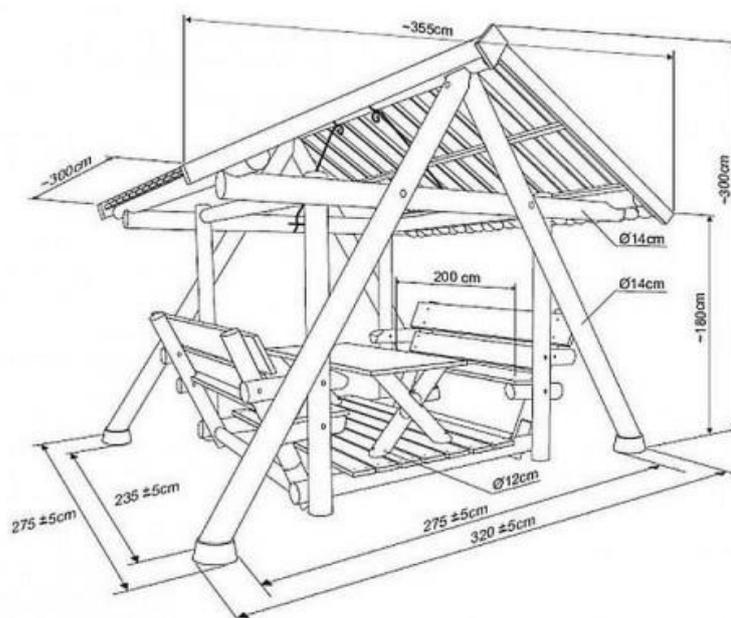


Рис. 7. Беседка

Стоимость 8-ми беседок 144 000 руб.

Для максимизации прибыли следует продумать различные мероприятия и включить список услуг, которые могут быть наиболее актуальны определенному времени года: аренда спортивного оборудования, инвентаря для приготовления шашлыка, проведение корпоративных мероприятий и др.

Для полноценного функционирования базы отдыха потребуется следующая организационная структура – 12 человек:

- администратор (2 человека). Основные его функции — встречать, размещать, сопровождать клиентов и решать их насущные и возникающие проблемы.

- медсестра (2 человека). В случае непредвиденных ситуаций штатный сотрудник с квалификацией сможет оказать первостепенную помощь.

- горничная (2 человека). Для создания благоприятной атмосферы важно, чтобы в помещениях было чисто и убрано.

- охранник (4 человека). Безопасность является одним из важных показателей базы.

- разнорабочий (2 человека). Так как территория базы достаточно большая, нужно будет постоянно осуществлять мелкий хозяйственный ремонт и уход за прилегающей территорией.

Все работники штата будут получать фиксированную заработную плату (таблица 5).

Таблица 5

Фонд оплаты труда штатных сотрудников базы отдыха

Должность	Количество работников, чел.	Зарботная плата, руб.	Итого, руб.
Администратор	2	30 000	60 000
Медсестра	2	18 000	36 000
Горничная	2	15 000	30 000
Охранник	4	24 000	96 000
Разнорабочий	2	22 000	44 000
Зарботная плата		266 000	
Страховые взносы (30% ФОТ)		79 800	
Итого		345 800	

Затраты на открытие базы отдыха составляют 6,1 млн. руб. и представлены в таблице 8. Основные расходы идут на ремонт 2-х жилых домов, покупку и установку спортивных площадок, покупку мебели и оборудования, а также ФОТ.

Таблица 8

Затраты на модернизацию и открытие базы отдыха в Шебекинском районе, с использованием механизма государственно-частного партнерства в форме аренды с инвестиционными обязательствами

Наименование работ	Затраты, тыс. руб.
Разработка проекта модернизации базы отдыха	150
Приобретение строительных материалов	2000
Приобретение и монтаж спортивных площадок	683
Приобретение и монтаж беседок	144
Покупка, сборка и установка мебели	500
Покупка спортивного инвентаря	200
Арендная плата	185,2
ФОТ	2044,2
Транспортные расходы	190
Итого:	6096,4

Доходы от услуг базы отдыха, несомненно, зависят от общей заполняемости базы.

Для сокращения сроков окупаемости базы отдыха предполагается одновременно с началом проведением работ по модернизации 2-х жилых домов осуществить установку 8-ми беседок и 2-х спортивных площадок с их последующей сдачей в аренду.

В ходе реализации проекта может возникнуть ряд рисков. Мы выделяем следующие риски и комплекс мер, которые могут существенно повлиять на ход реализации проекта. Риск реализации проекта и возможные способы их минимизации представлены в таблице 9.

Риски при реализации проекта модернизации базы отдыха в Шебекинском районе, Новотаволжанское с.п. с использованием механизма государственно-частного партнерства в форме аренды с инвестиционными обязательствами

Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению	Действия в случае наступления риска
Риски изменения законодательства	Недостижение цели проекта, сокращение сроков реализации проекта	Мониторинг проектов нормативно-правовых актов вносящих изменений в действующее законодательство	Заккрытие проекта, приостановка реализации проекта, сокращение сроков реализации проекта
Отказ учредителя в согласовании сделки по передаче в аренду	Недостижение цели проекта	Постоянный мониторинг прохождения вопроса согласования сделки в Минобрнауки России	Заккрытие проекта, инициирование вовлечения объекта в ФЦП, ФАИП
Риски инфляции	Увеличение бюджета проекта	Мониторинг нормативно-правовых актов в сфере бюджетного законодательства, анализ статистических и прогнозных данных	Поиск альтернативных источников финансирования проектного бюджетного фонда, увеличение бюджета проекта
Риск спроса	Нерентабельность проекта	Мониторинг рынка услуг	Изменение назначения объекта и его функциональных особенностей
Строительные риски	Недостижение цели проекта, увеличение сроков реализации проекта	Корректировка проектной документации	Пролонгирование срока реализации проекта
Риск проектирования	Недостижение цели проекта, увеличение сроков реализации проекта	Корректировка проектной документации, экспертиза проектной документации	Пролонгирование срока реализации проекта

Быстрое реагирование на возникающие ситуации обеспечит стабильное развитие и устойчивое положение на рынке.

Так или иначе, использование любых форм ГЧП создаст дополнительные стимулы для развития образовательной инфраструктуры и улучшения качества услуг без привлечения дополнительного бюджетного финансирования.

В заключении следует отметить следующее:

1. В настоящее время на уровне Минобрнауки России отсутствует действенный механизм поддержки подведомственных учреждений в

реализации проектных идей в сфере управления имущественным комплексом высших учебных заведений.

2. Изучение практики внедрения проектного управления как на уровне федеральных органов исполнительной власти, так и на внутривузовском уровне, позволило с помощью экспертов, разработать ряд рекомендаций по применению проектного подхода к управлению имущественным комплексом НИУ «БелГУ». Наличие внешних и внутренних проблем предопределило выработку инструментария по их решению.

3. До проведения мероприятий по повышению эффективности применения проектного управления по отношению к имущественному комплексу НИУ «БелГУ» наиболее оптимальным вариантом реализации проектных идей в части имущества является механизм арендных отношений с использованием инвестиционных вложений арендатора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках магистерской диссертации было изучено применение проектного подхода к управлению федеральным имуществом, а именно имуществом учреждений высшего образования.

В ходе работы решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы управления федеральным имуществом;

- проанализированы практические основы управления имуществом комплексом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования с использованием проектного подхода;

- разработаны рекомендации по совершенствованию управления имуществом комплексом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования с использованием проектного подхода (на примере НИУ «БелГУ»).

В целях выработки по управлению имуществом высших учебных заведений с использованием проектного подхода, использован метод экспертного опроса.

Результаты опроса выявили ряд проблем во внедрении и применении проектного подхода в НИУ «БелГУ» в целом и в сфере управления объектами его имущественного комплекса высших учебных заведений в частности.

Подводя итоги, можно констатировать, что использование тех или иных методологических подходов к управлению федеральным имуществом обусловлено сложившейся в стране политической и социально-экономической ситуацией. В связи с этим прослеживается эволюция методологических подходов по управлению федеральным (государственным имуществом) от планового в советское время до программно-целевого в период рыночной экономики.

В настоящее же время можно говорить о формировании жизнеспособного симбиоза программно-целевого и проектного подхода к управлению федеральным имуществом, когда программные цели, поставленные органами государственной власти, успешно достигаются путем применения проектного подхода.

Какой бы методологический подход к управлению федеральным имуществом не использовался, он должен учитывать его социальное предназначение, а не рассматривать как экономическую категорию для пополнения бюджета.

Поэтому необходимо целенаправленно формировать культуру управления федеральным имуществом, при которой приоритетом должны быть социально-экономические потребности населения в тех или иных коллективных благах и, как результат, в повышении уровня и качества их жизни.

В настоящее время в России разработаны и реализуются государственные программы, охватывающие различные отрасли и сферы экономики и сфера государственного имущества не исключение. Программный подход активно используется и на отраслевом уровне, в частности при управлении федеральным имуществом полномочия собственника в отношении которого возложены на Минобрнауки России.

Финансовая составляющая является зачастую проблемным вопросом в эффективном использовании имущественных комплексов высших учебных заведений. Бюджет не всегда обладает достаточностью для осуществления вложений в объекты, требующие ремонта, реконструкции или завершения строительства. Именно в данной сфере, на наш взгляд, актуальным является использование механизма ГЧП, способного реализовать проектный подход к управлению ресурсно и финансово емкими объектами.

В мировой практике частные инвестиции довольно широко привлекаются в образовательную инфраструктуру, что позволяет использовать дополнительные финансовые ресурсы,

высокопрофессиональные навыки, доступные частным компаниям, применять менее формализованные процедуры закупок частным сектором, позволяя, в свою очередь, государственным структурам сосредоточиться на тех функциях, в которых у них есть сравнительное преимущество.

В связи с этим необходимо активизировать работу Минобрнауки России по формированию отраслевого подхода к реализации ГЧП в отношении имущественных комплексов вузов (с учетом положительного опыта Минздрав России), а также возобновить реализацию программы «Модернизация кампуса: механизмы государственно-частного партнерства» в рамках проекта «5 программ».

До момента отладки работы механизма реализации проектов ГЧП в сфере образования в отношении имущества НИУ «БелГУ», целесообразно использовать проверенный временем инструментарий – аренда объектов недвижимости с инвестиционными обязательствами, что позволит повысить эффективность использования объектов инфраструктуры университета, сократить количество объектов незавершенного строительства и вовлечь их в уставную деятельность НИУ «БелГУ».

Согласно результатам опроса экспертов, в отношении проектной деятельности в НИУ «БелГУ» целесообразны: структурная декомпозиция работ, с установлением персональной ответственности за каждый вид работ, проведение всестороннего анализа качественных и количественных показателей в сфере реализации проекта, выявление тенденций и перспектив ее развития с определением требуемого от проекта результата.

Общими направлениями совершенствования проектной деятельности в НИУ «БелГУ» являются: разработка мотивационной политики, утверждение положения о мотивации участников проекта, проведение дополнительного обучения с приведением примеров лучших проектных практик.

Проведение мероприятий по внедрению проектного подхода к управлению имуществом образовательных учреждений на федеральном уровне должно идти параллельно изменениям во внутривузовской среде.

Только при наличии подготовленной к проектным мероприятиям внутренней среде, возможна успешная реализация проектных идей за ее пределами.

Таким образом, идеи применения проектного подхода в сфере управления имущественными комплексами вузов обладают высокой актуальностью и требуют дальнейшего развития и воплощения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.
2. Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации [Текст] : Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. О разработке программы модернизации имущественных комплексов высших учебных заведений, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации [Текст] : приказ Минобрнауки России от 26 февраля 2014 г. № 146 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. Концепция внешней политики Российской Федерации [Текст] // Российская газета. – 2000. – № 133.
6. О разграничении государственной собственности в Российской Федерации на федеральную собственность, государственную собственность республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность [Текст] : Постановление ВС РФ от 27 декабря 1991 г. № 3020-1 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
7. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом [Текст] : Постановление

Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 327 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

8. О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Текст] : федер. закон от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

9. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» [Текст] : Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 327 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

10. Об утверждении Положения о Департаменте управления сетью подведомственных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации [Текст] : Приказ Минобрнауки России от 26 сентября 2012 г. № 764 // Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации. Октябрь 2012. URL: <http://минобрнауки.рф/события/6542> (дата обращения: 10.04.2018).

11. Об организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по рассмотрению вопросов о списании федерального имущества подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации организаций : Приказ Минобрнауки России от 20 мая 2011 г. № 1676 // Официальные документы в образовании. – № 23 – 2011.

12. О комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по распоряжению федеральным недвижимым имуществом подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации организаций [Текст] : Приказ Минобрнауки России от 18 марта 2011 г. № 1373 // Администратор образования. – № 10. – 2011.

13. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2013 г. № 191-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

14. О Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом [Текст] : Постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 432 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

15. О комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по рассмотрению вопросов утверждения перечней особо ценного движимого имущества и недвижимого имущества, закрепленного за подведомственными Министерству учреждениями или приобретенного ими за счет средств, выделенных им учредителем на приобретение такого имущества и внесения в указанные перечни изменений [Электронный ресурс] : Приказ Минобрнауки России от 18 апреля 2014 г. № 340 // Министерство образования и науки Российской Федерации : [сайт]. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/события/6243>.

16. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

17. Об организации в Министерстве образования и науки РФ проектной деятельности в рамках стратегического направления

«Образование» [Текст] : Приказ Минобрнауки России от 01 ноября 2016 г. № 1368 // Вестник образования России. – 2016. – № 23.

18. Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации [Текст] : Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

19. Концепция осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций (в отношении объектов движимого и недвижимого имущества) (одобрена Коллегией Минобрнауки России, протокол от 31.01.2012 № ПК-2вн); часть 2. Управление процессами (одобрена Коллегией Минобрнауки России, протокол от 26.02.2013 № ПК-1вн) [Текст] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

20. О совершенствовании учета федерального имущества : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 июля 2007 г. № 447 // Российская газета. – 2007. – № 189.

21. О разработке программы модернизации имущественных комплексов высших учебных заведений, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации [Текст] : Приказ Минобрнауки России от 26 февраля 2014 г. № 146 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

22. Абдуллаев, Н. Формирование государственного сектора экономики [Текст] / Абдуллаев Н. // Международные проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 5. – С. 22-27;

23. Андреева, Н.А. Классификация основных методов управления государственной и муниципальной собственностью [Текст] /

Н.А. Андреева, А.Л. Носов // Концепт. – 2015. – № 12 (декабрь). – С. 44-48.

24. Балабанов, И.Т. Экономика недвижимости [Текст] / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2002. – 208 с.

25. Бандурин, В.В. Управление федеральной собственностью в условиях переходной экономики [Текст] / В.В. Бандурин, В.Ю. Кузнецов. – М.: Наука и экономика, 1999. – 151 с.

26. Баулин, М.С. Реализация проектов с привлечением механизма государственно-частного партнерства. теория и практика. Департамент стратегического и инвестиционного консультирования [Текст] / М.С. Баулин. – М.: ЗАО «МКД ПАРТНЕР», 2015. – 17 с.

27. Более 300 представителей вузов обсудили инструменты повышения эффективности управления имуществом вузов [Электронный ресурс] / Министерство образования и науки Российской Федерации : [сайт]. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/события/6542>.

28. Бутенко, Я.А. Внедрение проектного управления в научную деятельность университета [Текст] / Я.А. Бутенко // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2013. – № 9 (63). – С. 88-93.

29. Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнерство в Европе [Текст] / В.Г. Варнавский // Современная Европа. – 2005. – № 2. – С. 62-71.

30. Гарифуллина, А.Ф. Совершенствование управления федеральным имуществом [Текст] / А.В. Гарифуллина, Э.Р. Мухаметдинова // Актуальные вопросы развития социально-экономических систем в современном обществе Материалы международной научно-практической конференции: в 2-х частях. – М., 2013. – С. 42-48.

31. Глотова, Е.И. Ключевые инструменты программно-целевого управления национальной экономикой [Текст] / Е.И. Глотова // Наука и современность. – 2012. – № 19-2. – С. 56-60.

32. Голденова, В.С. Проблемы распоряжения и управления федеральным имуществом [Текст] / В.С. Голденова, Б.С. Петров //

Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода : материалы Международной научно-практической конференции. Редактор: Б.К. Салаев. – 2015. – С. 48-50.

33. Глава Минэкономики констатировал рост числа «недостроенов» [Электронный ресурс] / Портал «Ради Дома PRO»: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.radidomapro.ru/ryedktzij/stroytelstvo/glava-63651.php>.

34. Государственное и муниципальное управление собственностью [Текст] / Под ред. П.В. Кухтина, А.Б. Мотгаевой. – М.: Мир науки, 2014. – 143 с.

35. Гусев, Ю.Н. Государственная программа по управлению федеральным имуществом на период до 2018 года – как государству стать эффективным собственником [Текст] / Ю.Н. Гусев // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2014. – № 3 (150). – С. 6-9.

36. Евдокимова, Ю.В. Специфика управления федеральным имуществом РФ [Текст] / Ю.В. Евдокимова // Современные научные исследования и инновации. 2013. – № 7 (27). – С. 7-10.

37. Еремин, С.Г. Об управлении федеральным имуществом на ближайшую перспективу [Текст] / С.Г. Еремин // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1 (58-1). – С. 545-549.

38. Зенгин, С.С. Проектный подход как инновационный метод повышения эффективности деятельности вуза [Текст] / С.С. Зенгин // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 18. – С. 306-311.

39. Капогузов, Е.А. Государственные программы как новый инструмент государственного управления: к вопросу об оценке эффективности [Текст] / Е.А. Капогузов, Л.И. Запека // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 3. – С. 44.

40. Касторнова, Ж.С. Обзор методик оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в России и за рубежом [Текст] / Ж.С. Касторнова // Вектор экономики. – 2016. – № 6 (6). – С. 32-43.

41. Ковров, А.Е. Эффективное управление федеральной собственностью: старая проблема – новое решение [Текст] / А.Е. Ковров // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2009. – № 2. – С. 109-117.

42. Корнелиус, В.И. Повышение эффективности управления федеральным имуществом [Текст] / В.И. Корнелиус, Г.Р. Змановский // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2014. – № 10. – С. 147-148.

43. Коротина, Н.Ю. Возможности роста доходов муниципальных образований в Российской Федерации [Текст] / Н.Ю. Коротина // Социум и власть. – 2013. – № 1. – С. 88-93.

44. Кузнецов, П.А. Проектный офис как ключевое звено управления инновациями в университете [Текст] / П.А. Кузнецов // Экономические науки. – 2010. – № 10 (71). – С. 298-300.

45. Кунченко, Н.Е. Государственно-частное партнерство как современный фактор регионального развития [Текст] / Н.Е. Кунченко, пролонгирование Т.И. Точеная // Проблемы региональной экономики. – 2013. – № 23. – С. 59-73.

46. Лукашенко, Т.Р. Механизмы государственного регулирования вопросов управления имуществом, закрепленным за федеральными бюджетными образовательными учреждениями [Электронный ресурс] / Т.Р. Лукашенко // УЭКС. – 2017. – № 7 (101). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-voprosov-upravleniya-imuschestvom>.

47. Лучшие практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере : специальная публикация к Международному инвестиционному форуму «Сочи-2016» [Электронный ресурс] // Росинфа: платформа поддержки инфраструктурных проектов. – Режим доступа: http://www.pppi.ru/sites/default/files/pdf/pppcenter_a4_2016_v2_web.pdf.

48. Лушникова, Т.Ю. Управление государственной и муниципальной собственностью: учеб. пособие [Текст] / Т.Ю. Лушникова. – Челябинск, 2008. – 382 с.
49. Мальгинов, Г. Управление федеральным имуществом: программно-целевые и бюджетные факторы [Текст] / Г. Мальгинов, А. Радыгин // Экономическое развитие России. – 2014. – Т. 21. – № 2. – С. 11-15.
50. Мальгинов, Г. Государственная программа «Управление федеральным имуществом»: некоторые итоги и перспективы реализации [Текст] / Г. Мальгинов, А. Радыгин // Экономическое развитие России. – 2017. – Т. 24. – № 12. – С. 51-67.
51. Мартыненко, Т.В. Политика управления федеральным имуществом в РФ на современном этапе [Текст] / Т.В. Мартыненко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2013. – № 2. – С. 47-54.
52. Материалы к семинару-совещанию «Повышение эффективности деятельности бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Минобрнауки России» в г. Казань, 12-13 октября 2015 г. (на примере образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России) [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации : [сайт]. – Режим доступа: <https://bit.ly/2tlRgZQ>.
53. Мельников, М.С. Использование государственно-частного партнерства в образовании [Текст] / М.С. Мозолин // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 3. – С. 303-308.
54. Мозолин, В.П. Гражданское право. Т. I [Текст] / В.П. Мозолин, А.И. Масляев. – М., 2007. – 483 с.
55. Муравьева, М. Вузовские вотчины [Электронный ресурс] / М. Муравьева // Электронное издание «Наука и технологии России». Блок «Организация научной деятельности». – Режим доступа: <http://www.strf.ru>.

56. О реализации в 2012 году Концепции осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций (в отношении объектов движимого и недвижимого имущества) : приказ Минобрнауки России от 18 апреля 2012 г. № 310 // Вестник образования. – 2015. – № 21. – С. 34.

57. Оценка эффективности проектов ГЧП по сравнению с иными формами реализации инфраструктурных проектов в странах-участницах ЕАЭС [Электронный ресурс] // Аналитическое исследование в рамках исполнения Плана совместных мероприятий на 2017 год в рамках Меморандума о сотрудничестве по вопросам развития государственно-частного партнерства в государствах-членах Евразийского экономического союза. – 2018. – Режим доступа: http://pppcenter.ru/assets/files/issledovanie_100118.pdf.

58. Пахомов, С.А. О понятии федерального имущества [Текст] / С.А. Пахомов // Вестник Московского университета МВД России. – 2008. – № 3. – С. 36-38.

59. Пермяков, С.В. Современные проблемы управления федеральным имуществом [Текст] / С.В. Пермяков // Научные исследования: теория, методика и практика Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. – 2017. – С. 297-301.

60. Пермяков, С.В. Организация контроля за управлением федеральным имуществом в федеральном агентстве по управлению государственным имуществом [Текст] / С.В. Пермяков // Перспективы развития российской науки : сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 119-125.

61. Половинкин, П.Д. Основы управления государственной собственностью в России: проблемы теории и практики [Текст] / П.Д. Половинкин, А.В. Савченко. – М.: Экономика, 2001. – 221 с.

62. Пригаро, С.В. Актуальность разработки модели автоматизированной системы оценки эффективности использования имущества ВУЗов [Текст] / С.В. Пригаро, С.В. Окладникова // Новая наука: теоретический и практический взгляд. – 2016. – № 5-2 (81). – С. 204-210.

63. Пыталева, Е.В. Механизм управления федеральным имуществом [Текст] / Е.В. Пыталева // Экономика и социум. – 2015. – № 1-4 (14). – С. 319-322.

64. Разумова, Е.В. К вопросу об определении сущности государственной собственности [Текст] / Е.В. Разумова // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2015. – № 9 (168). – С. 82-90.

65. Разумова, Е.В. Основы совершенствования системы управления федеральной собственностью в Российской Федерации [Электронный ресурс] / Е.В. Разумова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015 – Том 7. – № 6. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/20EVN615.pdf>.

66. Ременцов, А.А. Оценка рисков государственно-частного партнерства при реализации инфраструктурных проектов в автодорожном комплексе [Текст] : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / А.А. Ременцов. – М., 2017. – 213 с.

67. Симноненко, А.С. Особенности управления федеральным имуществом Российской Федерации [Текст] / А.С. Симноненко // Современные тенденции развития экономики и управления: проблемы и решения. Материалы международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2016. – С. 258-262.

68. Снеткова, Д.Н. Понятие и состав федерального имущества в массиве объектов государственной собственности [Текст] / Д.Н. Снеткова // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 2-2. – С. 185-193.

69. Снеткова, Д.Н. Некоторые особенности управления федеральным имуществом [Текст] / Д.Н. Снеткова // Административное право и процесс. – 2014. – № 2. – С. 80-83.

70. Снеткова, Д.Н. Особенности системы и структуры органов исполнительной власти в сфере управления федеральным имуществом [Текст] / Д.Н. Снеткова // Евразийский юридический журнал. – 2016. – № 9 (100). – С. 154-161.

71. Соколов, С.Л. Анализ тенденций и закономерностей развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации [Текст] / С.Л. Соколов // Вопросы управления. – 2013. – № 1. – С. 142-150.

72. Теория и практика антикризисного управления : учебник для студентов экономических специальностей высших учебных заведений [Текст] / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М., 1996. – 465 с.

73. Трегубова, Д.Д. Управление источниками финансирования приоритетных проектов в интересах государственного и частного инвестора [Текст] // Молодой ученый. – 2017. – № 17. – С. 386-389.

74. Управление недвижимостью: теория и практика : учебник для академического бакалавриата [Текст] / В.И. Бусов, А.А. Поляков. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 517 с.

75. Федотов, П.В. Генезис проблемы охраны государственной собственности Российской Федерации средствами уголовной политики [Текст] / П.В. Федотов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 29. – С. 33-38.

76. Чудинов, С.А. Арендный менеджмент и маркетинг в управлении муниципальной недвижимой собственностью [Текст] / С.А. Чудинов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013. – № 53. – С. 28-33.

77. Шаховская Л.С. Оценки эффективности института ГЧП и рисков проектов, реализуемых на основе принципов ГЧП [Текст] / Л.С. Шаховская, Е.Г. Попкова, И.А. Морозова, У.А. Позднякова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 447-450.

78. Шкуров, Ф.В. Система управления недвижимым имуществом ВУЗов Российской Федерации, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, на уровне подведомственной

организации [Текст] / Ф.В. Шкуров // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 2. – С. 120-126.

79. Юрьева, Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей [Текст] / Т.В. Юрьева // Экономические науки. – 2014. – № 11 (120). – С. 55-60.

80. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом [Электронный ресурс] / [сайт]. – Режим доступа: <http://www.rosim.ru/about/structure/central>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Рейтинг проектных идей по развитию материально-технической базы
НИУ «БелГУ» (по итогам проектной сессии 2017 г.) (извлечение)**

№ п/п	Проектная идея	Средняя общая сумма баллов и решение проектной идеи		
		более 30 баллов – одобрить для реализации в виде проекта	от 10 до 30 баллов – одобрить для реализации в виде текущей деятельности	менее 10 баллов – признать реализацию нецелесообразной
1	Строительство общежития на территории учебного комплекса № 1 по ул. Студенческая, 14	44,7		
2	Создание мастерских НИУ «БелГУ» в городе мастеров «Мастерславль»	44,3		
3	Развитие материально-технической базы оздоровительного комплекса «Нежеголь» НИУ «БелГУ» с использованием механизма государственно-частного партнерства	44,2		
4	Развитие материально-технической базы конно-спортивной школы НИУ «БелГУ» с использованием механизма государственно-частного партнерства	44,0		
...				
7	Благоустройство территории дендрария	39,7		
8	Благоустройство территории, прилегающей к виварию и тепличному комплексу	39,5		
...				
27	...			

Программа социологического исследования

1. Теоретико-методологический раздел

Проектное управление в НИУ «БелГУ» внедрено сравнительно недавно, но уже можно говорить об успешности его применения. В тоже время актуальным вопросом на начальной стадии развития данного процесса является выявление проблем, препятствующих развитию университета в данной сфере.

Объект исследования – проектная деятельность в НИУ «БелГУ» в сфере управления имущественным комплексом.

Предмет исследования – взаимодействие, взаимосвязь основных компонентов (внутривузовского, федерального) при реализации проектов в НИУ «БелГУ» в сфере управления имущественным комплексом.

Цель исследования – выявление проблем и путей их решения в сфере внедрения проектного управления в НИУ «БелГУ» в целом и реализации проектов в сфере управления имущественным комплексом в частности.

Достижению цели исследования будет способствовать решение в ходе исследования следующих задач:

1. Определить благоприятность условий, созданных в НИУ «БелГУ» для развития проектного управления.

2. Выявить решения, благоприятно или неблагоприятно влияющие на развитие проектного управления в НИУ «БелГУ» как на федеральном, так и на внутривузовском уровне.

3. Выявить причины, препятствующие развитию проектного управления в НИУ БелГУ».

4. Выявить пути решения проблем, возникших на пути развития проектного управления в НИУ «БелГУ».

5. Предложить способы устранения недостатков, присущих проектам не прошедшим одобрение на заседании проектной сессии НИУ «БелГУ».

6. Выявить проблемы развития инвестиционных проектов в отношении объектов имущественного комплекса НИУ БелГУ» и предложить пути их решения.

2. Методический раздел

Основной метод социологического исследования – экспертный опрос.

Экспертный опрос – это разновидность опроса, в ходе которого опрашиваются профессионалы, специалисты в определенной сфере знаний или области деятельности. В качестве экспертов выступают лица, обладающие специфической компетентностью относительно определенной сферы социальной жизни и, в то же время, занимающие позицию стороннего наблюдателя.

Основным инструментарием экспертного опроса являлась анкета (приложение 3), включающая в себя 17 вопросов.

3. Организационный раздел

Экспертный опрос состоял из следующих этапов:

1. Разработка программы исследования.
2. Разработка исследовательского инструментария.
3. Подбор экспертов.
4. Организация работы экспертов.
5. Предъявление вопросов в устной или письменной форме.
6. Снабжение экспертов как необходимой первичной, так и дополнительной информацией.

4. Ожидаемые результаты

1. Выявление проблем развития проектного управления в НИУ «БелГУ», в том числе в сфере управления объектами имущественного комплекса.

2. Разработка на основе результатов опроса экспертов рекомендаций по совершенствованию системы управления имущественным комплексом высшего учебного заведения с использованием проектного подхода.

Анкета экспертного опроса

ВОПРОСЫ АНКЕТЫ:

1. Как Вы считаете, какие сейчас в НИУ «БелГУ» созданы условия для развития проектного управления?

- 1 Благоприятные
- 2 Скорее благоприятные
- 3 Скорее неблагоприятные
- 4 Неблагоприятные
- 5 Затрудняюсь ответить

2. Каковы Ваши ожидания относительно уровня учебно-научной, социальной, инвестиционной привлекательности НИУ «БелГУ» в 2018-2019 гг. с учетом реализации одобренных на проектной сессии проектов?

- 1 Значительно улучшится
- 2 Станет немного лучше
- 3 Не изменится
- 4 Несколько ухудшится
- 5 Станет заметно хуже
- 6 Затрудняюсь ответить

3. Назовите, пожалуйста, какие решения, благоприятно влияющие на развитие проектного управления в НИУ «БелГУ» были приняты за последний год на внутривузовском и федеральном уровне?

4. Какие решения, принятые за последний год, негативно влияют на развитие проектной деятельности в НИУ «БелГУ»?

5. Какие решения, по Вашему мнению, должно предпринять руководство НИУ «БелГУ» и федеральные органы исполнительной власти для улучшения условий реализации проектного управления?

Федеральная власть:

Руководство НИУ «БелГУ»:

6. Каких проектов не хватает для внедрения в НИУ «БелГУ»? (не более трех ответов)

1 Образовательных

2 Научных

3 Технических

4 Экономических

5 Социальных

6 Организационных

7. Как Вы думаете, что препятствует развитию проектного управления в НИУ БелГУ»? (не более трех ответов)

1 Низкое понимание сути проектного управления, отсутствие взаимодействия

2 Сопротивление руководителей (прозрачность)

3 Несовершенная законодательная база

4 Сопротивление персонала (дополнительна работа)

5 Отторжение инструментов проектного управления

6 Отсутствие мотивации к проектной деятельности

8. Какие пути решения проблем, возникших на пути развития проектного управления в НИУ «БелГУ» Вы видите (не более трех ответов)

1 Быстрые победы

2 Создание функциональных рабочих групп

3 Обучение

4 Система проектной мотивации

5 Система управления по контрольным точкам

6 Удобная отчетность для принятия решений руководством

7 Привлечение профессионалов в проектное управление

9. Какие недостатки присущи проектам, не прошедшим одобрение на заседании проектной сессии НИУ «БелГУ», Вы можете отметить? (не более трех ответов)

- 1 Размытость цели проектов (недостаточная конкретизация и оцифровка желаемого результата)
- 2 Недостаточная проработка на этапе инициации бюджета проектов (объема затрат, источников финансирования)
- 3 Недостаточная детализация работ проектов с закреплением персональной ответственности за единственным исполнителем
- 4 Слабая идентификация рисков
- 5 Отсутствие связи с показателями программ развития, иных проектов, ведущих рейтингов университетов

10. Какие способы устранения недостатков, присущих проектам не прошедшим одобрение на заседании проектной сессии НИУ «БелГУ», Вы считаете целесообразными? (не более трех ответов)

- 1 Проведение всестороннего анализа качественных и количественных показателей в сфере реализации проекта, выявление тенденций и перспектив ее развития с определением требуемого от проекта результата
- 2 Структурная декомпозиция работ, с установлением персональной ответственности за каждый вид работ
- 3 Использование при идентификации рисков SWOT-анализа, карточек Кроуфорда, опроса экспертов
- 4 Проведение дополнительного обучения с приведением примеров лучших проектных практик
- 5 Разработка мотивационной политики, утверждение положения о мотивации участников проекта

11. Как Вы думаете, что больше всего препятствует развитию инвестиционных проектов в отношении объектов имущественного комплекса НИУ БелГУ?»? (не более трех ответов)

- 1 Несовершенство законодательной базы
- 2 Выбор ошибочной и неэффективной формы инвестиций

в объекты

3 Отношение к реализации проекта как к текущей работе с поручениями

4 Отсутствие поддержки со стороны руководства НИУ «БелГУ»

5 Отсутствие поддержки со стороны Минобрнауки России

6 Отсутствие механизма взаимодействия высших образовательных учреждений и Минобрнауки России по вопросам реализации форм ГЧП

12. Какие пути решения проблем, возникших на пути развития инвестиционных проектов в отношении объектов имущественного комплекса НИУ БелГУ», на внутривузовском уровне Вы видите?

1 Классификация объектов недвижимости по уровню инвестиционной привлекательности

2 Оптимальный выбор формы инвестиций в объекты

3 Детальная проработка вопроса с потенциальными инвесторами до инициации проекта

4 Создание в НИУ «БелГУ» рабочей группы по реализации механизмов ГЧП

5 Создание Экспертного совета по ГЧП Минобрнауки России

13. Какой важный вопрос, по Вашему мнению, мы пропустили? Предложите, пожалуйста, свой ответ на него:

14. Ваш пол

1 Мужской

2 Женский

15. Ваш возраст

- 1 18-24 года
- 2 25-30 лет
- 3 31-40 лет
- 4 41-50 лет
- 5 51-60 лет
- 6 Старше 60 лет

16. Образование

- 1 Среднее
- 2 Среднее специальное
- 3 Неоконченное высшее
- 4 Высшее
- 5 Несколько высших
- 6 Ученая степень

17. Укажите, пожалуйста, свой статус:

- 1 Индивидуальный предприниматель
- 2 Собственник или соучредитель компании
- 3 Государственный служащий
- 4 Работник бюджетной сферы
- 5 Другое _____

**Сводная таблица проектных мероприятий по совершенствованию проектного управления
имущественным комплексом НИУ «БелГУ»**

№ п/п	Наименование мероприятия
Совершенствование проектного управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» на федеральном уровне	
1	Создание Экспертного совета по ГЧП Минобрнауки России (по аналогии с Минздравом и Минтрансом)
2	Разработка нормативно-методических рекомендаций, которые станут единой методологической основой конструкции ГЧП в разрезе каждой из его форм
3	Возобновление реализации программы «Модернизация кампуса: механизмы государственно-частного партнерства» в рамках проекта «5 программ» с созданием рабочей группы из представителей высших учебных заведений
4	Проведение конкурсного отбора 15 «пилотных» вузов для отработки механизмов модернизации их имущественных комплексов, в том числе с использованием моделей ГЧП
Совершенствование проектного управления имущественным комплексом НИУ «БелГУ» на внутривузовском уровне	
1	Структурная декомпозиция работ, с установлением персональной ответственности за каждый вид работ проекта
2	Проведение всестороннего анализа качественных и количественных показателей в сфере реализации проекта, выявление тенденций и перспектив ее развития с определением требуемого от проекта результата
3	Разработка мотивационной политики, утверждение положения о мотивации участников проекта
4	Проведение дополнительного обучения с приведением примеров лучших проектных практик
5	Создание в НИУ «БелГУ» рабочей группы по реализации механизмов ГЧП
6	Классификация объектов недвижимости по уровню инвестиционной привлекательности

Паспорт проекта

Модернизация базы отдыха в Шебекинском районе, Новотаволжанское с.п. с использованием механизма государственно-частного партнерства в форме аренды с инвестиционными обязательствами

Цель проекта	капитальный ремонт 2-х жилых домов (192,9 кв.м), размещение на территории базы отдыха 8 летних беседок, 2-х спортивных площадок, оборудование спортивным инвентарем и ввод базы отдыха в эксплуатацию к 1 мая 2019 года
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	передача в аренду с инвестиционными обязательствами
Результаты проекта	ввод в эксплуатацию базы отдыха с общей площадью объектов не менее 350 кв.м
Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> - риски изменения законодательства - отказ учредителя в согласовании сделки по передаче в аренду - риски инфляции - риск спроса - строительные риски - риск проектирования
Пользователи результата проекта	обучающиеся, сотрудники НИУ «БелГУ» и иные граждане