

УДК 336.67

**Кильдишова Мария Витальевна**, студентка экономического факультета  
ФГБОУ ВПО «Национально исследовательский Мордовский государственный  
университет им. Н.П. Огарёва»

## **НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ ВУЗА: КЛАССИФИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ ФГБОУ ВО «МГУ ИМ. Н.П. ОГАРЕВА»**

**Аннотация:** В статье анализируется место и роль активов, не используемых в основной деятельности в ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарева». Рассматривается классификация непрофильных активов образовательной организации. Выделены 2 основные модели управления комплексом непрофильных активов. Представлен ряд мероприятий направленных на эффективное использования имущества, которое отнесено к непрофильным активам.

**Ключевые слова:** имущество, активы, имущественный комплекс, непрофильные активы, модель управления, эффективное использование, механизмы воздействия.

**Maria V. Kildishova**, *the student of the faculty of Economics of the “National research Mordovian State University. N. P. Ogarev”.*

## **NON-CORE ASSETS OF THE UNIVERSITY: CLASSIFICATION AND MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF FSBEI "MOSCOW STATE UNIVERSITY. N. P. OGAREV»**

**Annotation:** The article analyzes the place and the role of assets that are not used in the main activity in the “National research Mordovian State University. N. P. Ogarev”. Classification of non-core assets of the educational organization is considered. Two basic models of management of a complex of non-core assets are singled out. A

number of measures aimed at the effective use of property, which is classified as non-core assets, is presented.

**Key words:** property, assets, property complex, non-core assets, management model, effective use, mechanisms of impact.

В контексте проводимой политики модернизации российского высшего образования и повышения его глобальной конкурентоспособности в мировом образовательном пространстве нельзя не отметить и исторически сложившиеся условия функционирования вузов. Многолетняя история развития вузов определяет состояние активов (особенно в части имущественных комплексов) и современные подходы к их управлению. Вместе с изменением структуры образовательного процесса, использованием современных цифровых образовательных технологий отмечается необходимость в изменении подходов к инфраструктурному обеспечению образовательной деятельности университетов [2]. Все большее значение приобретает не столько наличие физических активов как таковых (имущественный комплекс, оборудование, земельные участки), сколько их качественный состав и профилизация в контексте основного вида деятельности.

Современное состояние большинства образовательных организаций высшего образования характеризуется достаточно динамичными трансформационными процессами, которые происходят практически во всех сферах деятельности. Вне всякого сомнения, это ответ на вызовы времени, крайне динамичное изменение внешнего окружения университетов и, в целом, мирового образовательного пространства. Начиная с 2005 года в Российской Федерации в рамках приоритетного национального проекта «Образование» происходит формирование сети университетов с использованием различных инструментов государственной поддержки. Различная направленность программ государственной поддержки позволила сформировать группы исследовательских вузов, ориентированных на создание и развитие инфраструктуры исследований, федеральных университетов, в рамках которых

аккумулированы образовательный и научно-исследовательский потенциал регионов страны, а также вузов, реализующих программы глобальной конкурентоспособности. Формируется сеть опорных университетов, ориентированных на решение задач регионального социально-экономического развития [1]. Вместе с программами государственной поддержки реализуется целый ряд инициатив, призванных обеспечить повышение качества и доступность образования в России, сформировать условия для наращивания экспорта российских образовательных услуг в глобальном образовательном пространстве.

В настоящее время Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева является одним из крупнейших классических университетов в Приволжском федеральном округе. В структуре университета функционируют 11 факультетов, 7 институтов, 2 филиала и 7 научно-исследовательских институтов. По таблице 1 видно, что в разные периоды своего развития вуз приобрел весьма разнообразные по своему составу активы.

**Таблица 1** – Наличие и динамика использования недвижимого имущества ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарева», кв.м.

| <b>Показатель</b>                         | <b>2015 год</b> | <b>2016 год</b> | <b>2017 год</b> |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Здания и сооружения, всего                | 303 262,07      | 329 977,77      | 361 884,30      |
| в т. ч. -на праве оперативного управления | 275 060,82      | 300 523,22      | 301 896,62      |
| - на праве безвозмездного пользования     | 28 201,25       | 28 112,05       | 58 645,08       |
| - на праве аренды                         | 0,0             | 1 342,6         | 1 342,6         |
| Из общей величины зданий и сооружений:    |                 |                 |                 |
| - учебные                                 | 190 553,47      | 217 404,47      | 248 779,3       |
| - жилые                                   | 98 007,5        | 97 609,1        | 97 609,1        |
| - хозяйственного назначения               | 14 701,1        | 15 495,90       | 15 495,9        |

Изменяющиеся условия функционирования вузов предъявляют все более высокие требования к экономической эффективности их деятельности. С одной стороны, очевидно, что современный образовательный и научно-исследовательский процесс в вузе предъявляет высокие требования к

инфраструктурному обеспечению в части использования современных технологий. С другой стороны, наращивание экспорта образовательных услуг обуславливает необходимость расширения и повышения комфортности жилой инфраструктуры, спортивных объектов и других элементов современного университетского кампуса.

С этой точки зрения особое значение приобретает задача качественного управления активами, их профилизация и выделение непрофильных активов - это такое имущество компании или предприятия, которое не задействовано в процессе производства и сбыта и не применяется для ремонта, обслуживания, учета основного процесса производства; сюда же относят и незаконченное строительство, акции, ценные бумаги, части в уставном капитале другого предприятия, которое имеет иное направление деятельности, то есть это все то, что не задействовано в основной деятельности учреждения, в современных условиях зачастую выступающих в роли «черной дыры» безвозвратно поглощающей финансовые ресурсы современного университета, ограничивая при этом возможности поступательного развития.

Профильность или непрофильность активов определяется, прежде всего, их связью с основной (профильной) и неосновной (непрофильной) деятельностью. Для образовательной организации высшего образования к основной деятельности относятся образовательная и научная. Вуз может осуществлять и неосновную деятельность<sup>1</sup>.

Непрофильные активы:

- Не отвечают стратегической цели, долгосрочным планам развития организации (например, программе использования и развития имущественного комплекса);
- Используются в неполном объеме (частично);

---

<sup>1</sup> Согласно п. 4 ст. 9.2 Федерального закона от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» «...бюджетное учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности, не являющиеся основными видами деятельности, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано и соответствующие указанным целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах».

– Находятся в наличии в излишнем количестве (например, избыточные учебные площади, сервисные подразделения, объекты социальной инфраструктуры).

Определение величины непрофильных активов позволяет не только повысить эффективность управления рассматриваемыми объектами, но и сконцентрировать внимание на более значимых направлениях деятельности, создавая предпосылки для значительного уменьшения стоимости владения и разрабатывая мероприятия по обеспечению поступательного развития образовательной организации.

Учитывая сложившуюся практику управления активами образовательной организации, можно предложить следующую классификацию непрофильных активов (рисунок 1):

- Хозяйственные здания и сооружения (гаражи, склады, трансформаторные подстанции, линии электропередач и т.д.), а также земельные участки под ними;
- Объекты социального и культурного назначения (общежития, служебные квартиры, здания клубов, помещения актовых залов, музеи, памятники культуры), а также земельные участки под ними;
- Неиспользуемые или переданные в аренду, безвозмездное пользование помещения в зданиях учебного и научного назначения;
- Неиспользуемые земельные участки;
- Неиспользуемое или используемое не в рамках основных целей образовательной организации движимое имущество.



**Рисунок 1** – Классификация непрофильных активов образовательной организации.

Представленная классификация является далеко не единственной. В современной экономической науке существует значительное количество подходов к классификации активов, выделяются различные признаки деления активов, выделяются соответствующие их виды и подвиды [3]. Однако с позиции рассматриваемой проблемной области существенным является определение моделей управления активами, не отвечающими профильному виду деятельности образовательной организации и требующими активных действий в стратегической перспективе.

В условиях развивающейся экономики все острее стоит задача управления непрофильными активами.

Управление непрофильными активами в вузе – вопрос достаточно сложный и весьма актуальный в контексте повышения экономической эффективности учреждения. Это постоянный поиск адекватных решений в рамках нормативно-правовых и временных ограничений.

В этом контексте можно выделить 2 основные модели управления комплексом непрофильных активов.

Пассивная, как правило, приводит к капсулированию ситуации в части расходов образовательной организации, которые будут только возрастать со временем (например, налоговые платежи), так еще и к возникновению эффекта анергии и эндогенному конфликту [4]. Во многом это едва ли не опаснее чем

рост расходов. При управлении непрофильным активом, как правило, требуется специальная (непрофильная) квалификация, а попытки «все решить заодно» приводят к снижению общей эффективности управления и даже к потере контроля.

Активная, или эффективная модель предполагает выявление непрофильных активов, реализацию механизма перевода в профильное имущество или реструктуризацию.

С точки зрения университета применение реструктуризации целесообразно в тех случаях когда:

- Имеет место отсутствие всяких связей непрофильных активов с основной деятельностью образовательной организации.
- Непрофильные активы ни при каких условиях не могут быть переведены в разряд профильных, обеспечивающих развитие основной деятельности вуза;
- Требуется большое количество инвестиций для использования активов в реализации основного вида деятельности и могли экономически оправдать свое наличие в образовательной организации.

Выбор способа перевода непрофильного актива зависит от категории и его назначения. Это может быть, например:

- Передача объекта в аренду субъекту бизнеса;
- Передача объекта в безвозмездное пользование;
- Поручение объекта для последующего управления вспомогательными подразделениями либо иному юридическому лицу (особенно при наличии конкурентной среды и применении механизмов аутсорсинга);
- Замена объекта на другой, аналогичный по свойствам;
- Возврат в основной производственный цикл (при условии улучшения качества осуществления уставных целей и задач.

В частности, на сегодняшний момент университетом заключено 53 договора аренды и 1 договор безвозмездного пользования. Процент переданных

по договорам аренды и безвозмездного пользования площадей от общей площади имущества, закрепленного за университетом, составляет 0,64% и 0,25% соответственно. Передаваемая по договорам аренды площадь, в основном, является подсобной и не задействована в образовательном процессе. Неиспользуемые площади в учебной, научной деятельности, обеспечении проживания обучающихся, непосредственно, переданы под научно-инновационную деятельность малых инновационных предприятий.

Недвижимое имущество образовательное учреждение имеет право использовать как в своих целях, для осуществления основного вида деятельности, так и с целью получения дополнительной прибыли путем сдачи в аренду или безвозмездное пользование объектов имущественного комплекса (табл. 2)

**Таблица 2** – Использование объектов недвижимого имущества ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарева» в 2017 году

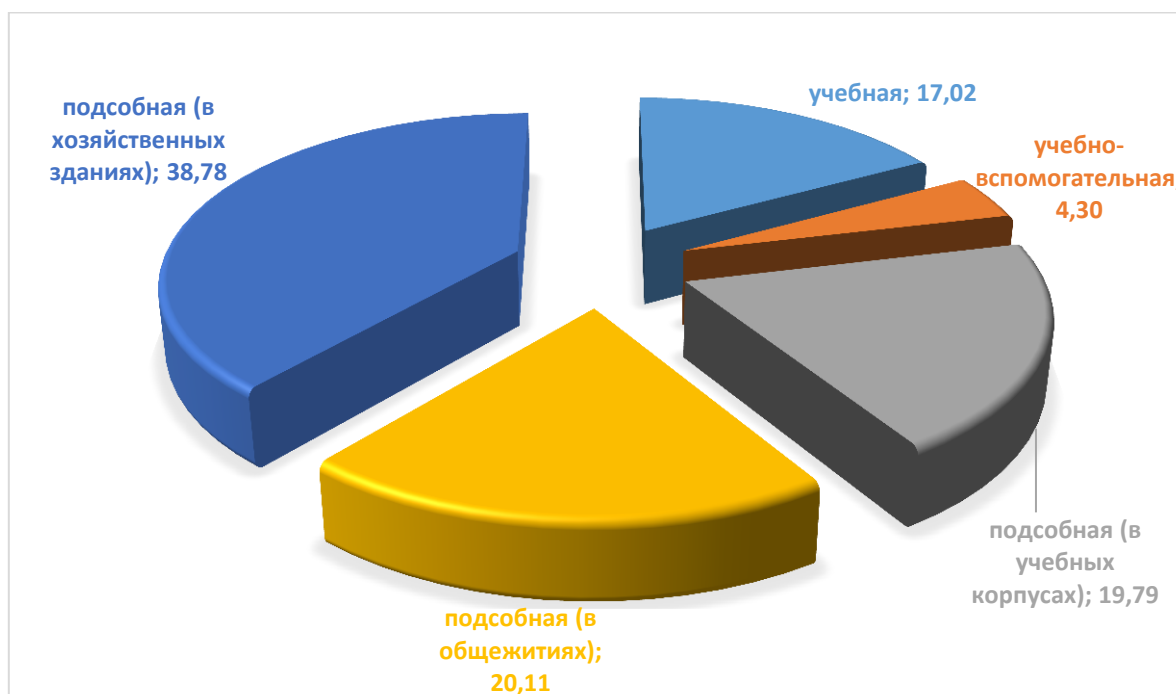
| Параметр  | Оперативное управление (м <sup>2</sup> ) | Аренда (м <sup>2</sup> ) | Безвозмездное пользование (м <sup>2</sup> ) | Всего (м <sup>2</sup> ) |
|---|--|--------------------------|---|-------------------------|
| Для осуществления основной деятельности                       | 255938,32                                | 0,00                     | 3138,69                                     | 259077,01               |
| Передано во временное пользование сторонним организациям      | 1877,93                                  | 0,00                     | 0,00  | 1877,93                 |
| В том числе на основании договоров аренды                     | 1045,43                                  | 0,00                     | 0,00  | 1045,43                 |
| В том числе на основании договоров безвозмездного пользования | 832,50                                   | 0,00                     | 0,00  | 832,50                  |
| В том числе без оформления права пользования                  | 0,00                                     | 0,00                     | 0,00  | 0,00                    |
| Проводится ремонт и (или) реконструкция                       | 7279,70                                  | 0,00                     | 0,00  | 7279,70                 |
| Не используется   | 700,50                                   | 0,00                     | 0,00  | 700,50                  |
| В том числе в связи с аварийным состоянием                    | 700,50                                   | 0,00                     | 0,00  | 700,50                  |

Из таблицы 2 видно, что лишь около 1% от общей площади недвижимого имущества ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарева» передано во временное пользование сторонним организациям, из них большая часть на основе договора аренды (1045,43 м<sup>2</sup>) и лишь 832,50 квадратных метров на основании договоров безвозмездного пользования. В частности, на сегодняшний момент



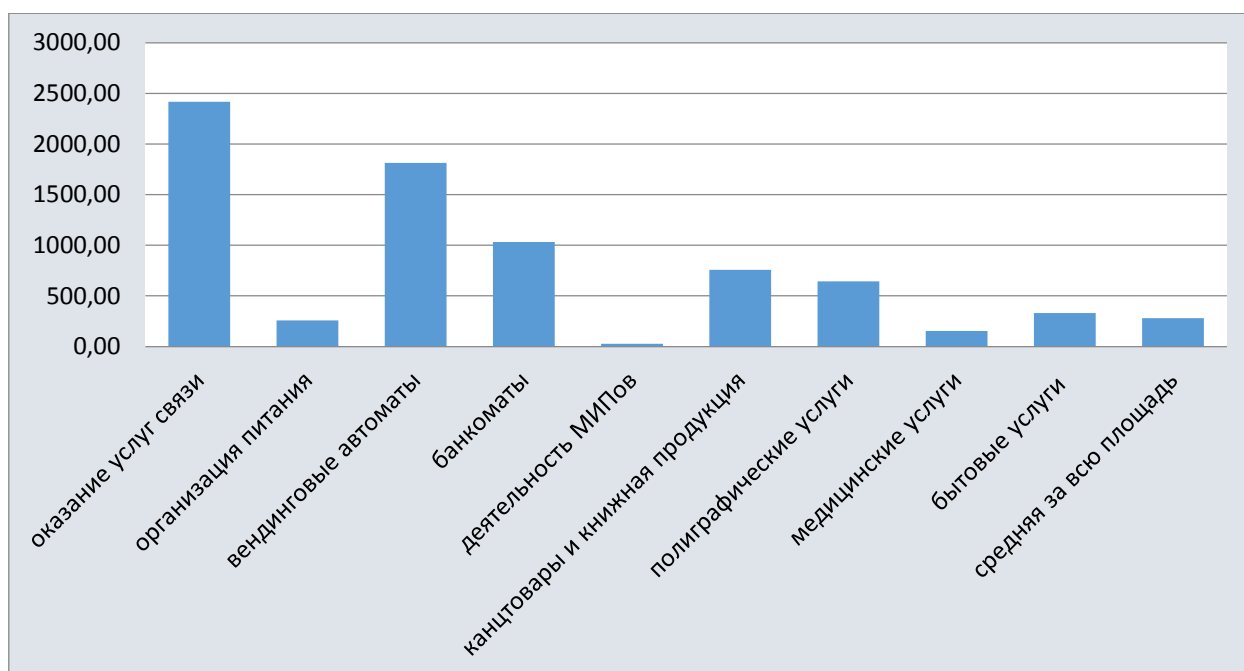
университетом заключено 53 договора аренды и 1 договор безвозмездного пользования. Процент переданных по договорам аренды и безвозмездного пользования площадей от общей площади имущества, закрепленного за университетом, составляет 0,64% и 0,25% соответственно.

Передаваемая по договорам аренды площадь, в основном, является подсобной и не задействована в образовательном процессе (рис.2). Неиспользуемые площади в учебной, научной деятельности, обеспечении проживания обучающихся студентов, непосредственно, переданы под научно-инновационную деятельность малых инновационных предприятий.



**Рисунок 2** - Структура переданных в аренду площадей по их первоначальному назначению

В структуре направлений деятельности арендаторов большую долю занимает оказание медицинских услуг и оздоровительная деятельность, инновационная деятельность и организация питания. Наиболее доходным, с точки зрения финансовых поступлений, направлением является оказание услуг связи и размещение вендинговых автоматов (рис. 3).



**Рисунок 3** - Средняя стоимость 1 м<sup>2</sup> передаваемой в аренду площади по целям аренды

На сегодняшний момент по договорам аренды передано 2097,61 кв.м. Ожидаемая величина арендных доходов (включая НДС и коммунальные платежи) за 2017 год может составить 10 056 772 руб. (4794,40 руб/кв.м. в год).

Во многом, процесс анализа использования активов вуза может быть построен на принципах и подходах, изложенных в методических указаниях по выявлению и отчуждению непрофильных активов, подготовленных Минэкономразвития России совместно с Росимуществом в рамках исполнения Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной политике» и поручения Президента Российской Федерации от 22.02.2016 № Пр-348.

В тоже время, простой отказ вуза от использования непрофильных активов не всегда эффективен. Одним из вариантов может выступать совместное использование таких активов совместно с организациями реального сектора экономики.

Таким образом, существующие механизмы и нормативно-правовая база, регулирующая вопросы использования активов бюджетных учреждений является скорее ограничивающим фактором в процессах взаимодействия

учреждений и организаций реального сектора экономики. Очевидно, что современный этап развития экономики, процесс более глубокой интеграции деятельности образовательных учреждений в практику работы организаций и предприятий реального сектора потребует появления более простых и прозрачных для бизнеса механизмов взаимодействия, позволяющих реализовывать крупные совместные проекты с вовлечением существующих, в том числе и непрофильных активов на долгосрочной основе.

### Список литературы

1. Окунев Д.В. Управление непрофильными активами ВУЗа: взаимодействие с компаниями реального сектора экономики // Управление экономикой и финансами ВУЗа: практика российских университетов // Екатеринбург, 2018

2. Окунев Д.В., Майкова С.Э. Трансформация организационного конфликта: идентификация и механизм // Проблемы теории и практики управления. 2010. №6. С.97 – 107.

3. Гвоздецкая И.В., Майкова С.Э., Окунев Д.В. Коммерциализация объектов интеллектуальной собственности в вузе: модель ее маркетингового обеспечения. // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2016. № 4. С. 59 - 67.

4. Закиров М. М. Оценка эффективности эксплуатации имущественного комплекса вуза / М. М. ЗАКИРОВ, Т.Н. РЫЖИКОВА // Контроллинг. 2017. - № 64. – С. 16 – 25.

5. Григораш О.В. О перспективах развития системы образования в России // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. – № 121. – С. 387 – 412.

6. Бюллетень о сфере образования. Реформа высшего образования: отечественный и зарубежный опыт. Июнь 2017. [Электронный ресурс]. URL: [ac.gov.ru/files/publication/a/13584.pdf](http://ac.gov.ru/files/publication/a/13584.pdf) (дата обращения 23.01.2017)

7. Москалёва И.Ю. Стратегическое управление имуществом комплексом предприятия / И.Ю. Москалёва, И.И. Овчинникова // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. – № 12-12 – С. 85-86

8. Знания дают энергию. Модернизация вузов влияет на успех социально-экономического развития страны. Российская газета. 20 сентября 2017 года [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2017/09/20/liudmila-ogorodova-k-2019-godu-50-regionov-poluchat-opornye-universitety.html> (дата обращения 22.01.2017).