

УДК 658:378 (045)

СПЕЦИФИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ В РОССИЙСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КАМПУСАХ

И.Ю. Беляева¹, М.М. Пухова²

^{1,2}Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва

Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы: Государственное задание Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Исследование международного опыта управления образовательной инфраструктурой: лучшие мировые практики управления кампусами» в 2016 г. В статье проанализирован опыт управления имущественным комплексом образовательного кампуса на примере НИУ «Высшая школа экономики».

Ключевые слова: образовательный кампус, имущественный комплекс, система управления, ректор, проректор.

В настоящее время в отечественной системе образования вопрос управления имущественным комплексом является одним из наиболее актуальных. Стоит отметить, что с 2015 года был запущен и в настоящее время реализуется Проект Минобрнауки России «5 Программ». Он разделен на 5 тематических направлений: «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». Управляющими и соуправляющими «5 программ» определены: ФГАОУ ВПО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»; ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»; ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет»; ФГБОУ ВПО «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)»; ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский строительный университет» [1].

Если говорить о типах образовательных кампуса, которые есть в мировой практике, то их выделяют три: 1) Городские распределенные комплексы. Это совокупность университетских комплексов, рассредоточенных по городу. Для такого типа кампуса характерны определенные сложности в обеспечении безопасности и организации эффективного управления. 2) Городские локальные университетские комплексы. На их территории присутствуют учебные, учебно-лабораторные и спортивные объекты, библиотека, общежития, типографии и др.; 3) Загородные университетские комплексы. По этому типу строятся все новые университеты за рубежом.

Рассмотрим систему управления имущественным комплексом двух типов кампусов на примере НИУ «Высшая школа экономики», которая принадлежит к первому типу.

Стоит отметить, что сетевая структура Высшей школы экономики формировалась тремя разными типами пространственной организации университетской деятельности [2]:

Тип 1 – «распределенный» кампус из зданий Вышки, интегрированных в историческую среду Москвы в районе между улицами Мясницкой, Соляной и Покровским и Чистопрудным бульварами. В этом районе и дальше будут появляться новые объекты нашего университета, дисперсно размещенные в сложившейся застройке в пешеходной доступности. Это должны быть подразделения, тяготеющие к уникальной среде и не требующие больших пространств – библиотеки, студии, лаборатории, объекты, связанные с учебным процессом (преимущественно магистерскими программами), культурой, наукой, управлением.

Тип 2 – компактные университетские комплексы в центральном районе города. К данной категории относятся уже имеющиеся здания Высшей школы экономики в районе Тверской улицы, на Ордынке, в районе Павелецкого вокзала и те, которые будут появляться по мере возможности. Их расположение вблизи центральных станций метро позволяет полноценно включить эти подразделения в жизнь университета (транспортная доступность – до 30 минут).

Тип 3 – университетский студенческий городок, некоторый аналог традиционного кампуса. Однако это не может быть полноценный кампус, объединяющий весь университет. Ограниченность территории диктует необходимость разместить здесь студенческий городок с общежитиями студентов, временным и постоянным жильем для профессорско-преподавательского состава и только часть учебных площадей Вышки.

В настоящее время Высшая школа экономики – это: 4 кампуса, расположенных в г. Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Пермь, 12 библиотек, 20 общежитий, 64 студенческих клуба, 256 базовых школ, 27.000 студентов, 3400 преподавателей, 1436 административно-технических работников, 21% зданий оснащены оборудованием для лиц с ограниченными возможностями здоровья и пр.

Кампус НИУ «Высшая школа экономики» в Москве насчитывает 44 учебных и административных корпусов, 10 общежитий и 2 профессорские гостиницы.

Если проанализировать структуру управления кампусами, то она выглядит следующим образом (рис. 1) [4].



Р и с . 1. Руководство кампусами НИУ «Высшая школа экономики»

Согласно уставу НИУ «Высшая школа экономики», ректор университета осуществляет непосредственное управление его деятельностью – образовательной, научной, административно-хозяйственной и финансовой. Именно он несет персональную ответственность за качество образования студентов и результат научной работы сотрудников, финансовую устойчивость и сохранность имущества университета.

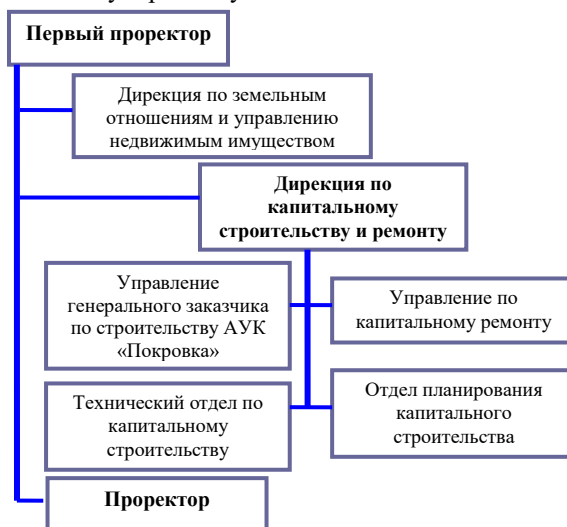
Полномочия директоров кампусов: представление НИУ «Высшая школа экономики» в отношениях с органами государственной власти и управления, юридическими и физическими лицами, осуществление всех необходимых действий, связанных с деятельностью кампуса; распоряжение финансовыми средствами кампуса; открытие счета кампуса; издание приказов, распоряжений, локальных актов, обязательных для работников и обучающихся кампуса, заключение договоров гражданско-правового характера и пр.

Анализируя сформированную систему стратегического руководства кампусами Высшей школы экономики, можно отметить, что общее стратегическое руководство всем имущественным комплексом осуществляет ректор (на правах оперативного управления, поскольку собственность вузов принадлежит государству), в текущее управление подразделениями в других городах находится в ведении директоров кампусов. Однако директора кампусов не имеют права распоряжаться имущественным комплексом и принимать важные управленческие решения в их отношении.

Структура управления имущественным комплексом на университетском уровне (на уровне первого проректора) представлена на рис. 2.

Выделим основные полномочия первого проректора в области управления имущественным комплексом [5]: 1) руководство деятельностью ВШЭ в сфере

земельных отношений и управления недвижимым имуществом ВШЭ, включая инвестирование, капитальное строительство, капитальный ремонт и реконструкцию объектов ВШЭ; 2) координация административно-хозяйственные вопросы обслуживания объектов ВШЭ; 3) руководство и контроль деятельности следующих руководителей: директора по капитальному строительству и ремонту; директора по земельным отношениям и управлению недвижимым имуществом; 4) координация деятельности следующих руководителей и структурных подразделений: проректора; дирекции по капитальному строительству и ремонту.



Р и с . 2 . Структура управления имуществом комплексом НИУ «Высшая школа экономики» на уровне первого проректора

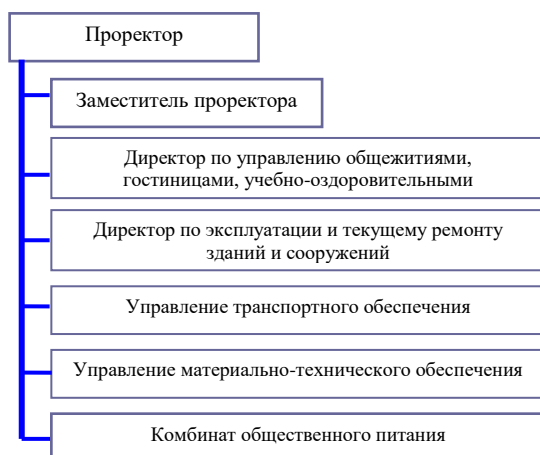
В ведение Дирекции по земельным отношениям и управлению недвижимым имуществом входят все вопросы имущественно-договорного обеспечения деятельности Высшей школы экономики, в т.ч. заключение договоров с юридическими и физическими лицами по поводу земельно-имущественных отношений, договоров аренды (в т.ч. на оказание эксплуатационных и коммунальных услуг).

Дирекция по капитальному строительству и ремонту представляет интересы университета в органах государственной власти, органах местного самоуправления и других организациях по вопросам капитального строительства, капитального ремонта и реализации инвестиционных проектов. Также Дирекция осуществляет обеспечение выполнения обязательств по заключенным договорам. Дирекция осуществляет управление следующими отделами: Управление генерального заказчика по строительству АУК «Покровка», Управление по капитальному ремонту, Технический отдел по капитальному строительству, Отдел планирования и капитального строительства.

Структура управления имуществом комплексом на университетском уровне (на уровне проректора) представлена на рис. 3.

Основными полномочиями первого проректора в области управления имуществом комплексом являются [5]: 1) руководство направлениями деятельности Высшей школы экономики, связанными с техническим обеспечением, обслуживанием и текущим ремонтом объектов университета, автотранспортным обслуживанием; 2) координация административно-хозяйственного управления, обслуживания и эксплуатации объектов университета, материально-технического обеспечения, использования помещений и размещения работников; 3) координация деятельности дирекции по эксплуатации и текущему ремонту зданий и сооружений, Управления транспортного обеспечения, Управления материально-технического обеспечения; 4) координация и руководство деятельностью: директора Дирекции по управлению общежитиями, гостиницами, учебно-оздоровительными комплексами,

заместителя проректора, директора по эксплуатации и текущему ремонту зданий и сооружений, начальника Управления транспортного обеспечения, начальника Управления материально-технического обеспечения.



Р и с . 3. Структура управления имуществом комплексом НИУ «Высшая школа экономики» на уровне проректора

Дирекция по эксплуатации и текущему ремонту зданий и сооружений осуществляет руководство и организацию работ по созданию в административных, учебных зданиях и сооружениях необходимых условий для обучения студентов, работы профессорско-преподавательского состава, научных работников и структурных подразделений Высшей школы экономики, размещенных в зданиях и сооружениях, содержание зданий и сооружений и прилегающих к ним территорий в чистоте и порядке, руководство и контроль деятельности директоров дирекций административно-учебных зданий и пр.

В структуру управления Дирекции по управлению общежитиями, гостиницами, учебно-оздоровительными комплексами входят следующие подразделения: управление по обеспечению деятельностью общежитий, профессорская гостиница, спортивно-оздоровительный лагерь «Руза», оздоровительный комплекс «Измалково», Учебный центр «Вороново». Дирекция занимается обеспечением размещения слушателей в жилых помещениях университета, предоставлением помещений для проведения самостоятельных занятий, внеучебной работы и проведения культурно-массовой, физкультурно-оздоровительной работы, организацией воспитательной работы в общежитиях, обеспечением соблюдения проживающими правил внутреннего распорядка, паспортного, санитарно-противоэпидемического режима, противопожарной безопасности и т.д.

В структуру управления Дирекции по эксплуатации и текущему ремонту зданий и сооружений входят 25 подразделений: дирекции всех административно-учебных комплексов, Ремонтно-строительный участок, эксплуатационно-договорной отдел, Отдел Главного Электрика, Отдел Главного механика, Отдел планирования коммунального обеспечения, Отдел по размещению персонала, контролю и учету помещений, Производственно-технический отдел.

Дирекция занимается эксплуатацией и оперативным текущим ремонтом учебных и административных зданий и сооружений: осуществляет мероприятия по содержанию и эксплуатации зданий университета; проводит работу по обеспечению зданий и сооружений газом, водой, теплом, электроэнергией и другими; коммунальными услугами; учет и контроль оплаты за коммунальные предоставленные услуги.

Аналитическая характеристика системы управления имуществом комплексом (кампусом) НИУ «Высшая школа экономики» позволяет сделать следующие выводы:

1. Данная структура управления представляет собой линейно-функциональную структуру. В ведении первого проректора, проректора и заместителя проректора находятся дирекции и управления, которые осуществляют отдельные узкоспециализированные функции в изучаемой области.

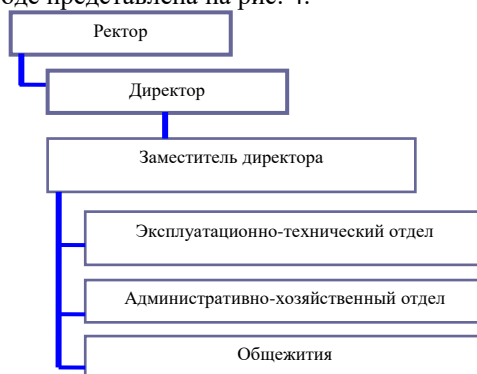
2. Общее руководство всей системы кампусов осуществляет ректор НИУ «Высшая школа экономики». Кампусами в других городах управляют директора, которые напрямую подчиняются ректору, и их функционал в отношении управления имуществом комплексом ограничен рамками оперативного управления.

3. Данная структура управления отвечает требованиям, обозначенным в программе Министерства образования и науки РФ «5 программ» и способствует достижению обозначенных целей.

В качестве примера локального городского кампуса второго типа можно привести кампус НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде. Именно подразделения крупных вузов в регионах чаще всего относят к кампусам данного типа.

Цифры, характеризующие размер кампуса: 4 учебно-лабораторных здания, 1 общежитие, 14000 выпускников.

Структура управления НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде представлена на рис. 4.



Р и с . 4. Структура управления имуществом комплексом НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде

Стратегическое управление осуществляется на уровне ректора вуза. Полномочия директора кампуса рассмотрены выше.

Назовем полномочия заместителя директора: руководство деятельностью кампуса в Нижнем Новгороде в области административно-хозяйственного обеспечения, обслуживания (включая автотранспортное обслуживание) и технической эксплуатации объектов (в том числе общежитий); контроль за выполнением работ в области инженерных изысканий, проектирования, строительства, реконструкции, капитального и текущего ремонта; координация деятельности следующих структурных подразделений кампуса: Эксплуатационно-технический отдел; Административно-хозяйственный отдел; Общежитие.

Эксплуатационно-технический отдел осуществляет организацию технической правильной эксплуатации и своевременного ремонта энергетического оборудования и энергосистем, бесперебойное обеспечение филиала электроэнергией, водой и другими видами энергии.

Заведующий общежитием руководит работой всего персонала общежития; обеспечивает организацию работы, выполнение задач и функций, определенных Положением об Общежитии, а также приказов, распоряжений и поручений руководства Университета и Филиала; контролирует выполнение трудовых обязанностей подчиненных ему работников, координирует их деятельность, учитывает и контролирует их работу; занимается организацией вселения прибывших в общежитие студентов и аспирантов; осуществляет контроль документов, предоставляемых паспортным органом в органы УФМС РФ для регистрации проживающих

по месту пребывания; обеспечивает оформление договоров найма жилого помещения с проживающими; осуществляет контроль за актуализацией списков студентов и аспирантов; контролирует своевременную оплату за проживание в общежитии на основании локальных актов Университета и Филиала; создает необходимые условия для проведения самостоятельных занятий, культурно-массовых и спортивных мероприятий; координирует проведение ремонтно-строительных работ, проводимых в общежитии; обеспечивает содержание помещений общежития в соответствии с установленными санитарными правилами и нормами; обеспечивает укомплектование помещений общежития мебелью, оборудованием, мягким инвентарем, средствами противопожарной безопасности; контролирует соблюдение правил противопожарной безопасности, правил техники безопасности, санитарных правил и норм и пр.

Данная структура также относится к линейно-функциональному типу с единым центром управления в Москве. Однако данный кампус нуждается в расширении для полноценного обеспечения комфортных условий проживания и обучения на его территории.

В настоящее время основными проблемами, связанными с управлением имуществом вузов являются:

1. качество администрирования имущественных объектов,
2. неэффективное использование наукоемкого оборудования,
3. процессы развития университетов как кампусов,
4. отсутствие экономической культуры управления кампусом,
5. модернизация инфраструктуры высших учебных заведений.

В качестве важной проблемы перехода к системе управления кампусами можно выделить отсутствие территориального единства имущественного комплекса многих российских вузов, которые имеют длительный период существования. Как можно увидеть из аналитической характеристики отечественных образовательных кампусов, они образованы на базе сравнительно «молодых» вузов. Таким образом, каждый кампус представляет собой единый имущественный комплекс с четко функционирующей системой управления. Аналогично зарубежной практике, система образовательных кампусов в России, с одной стороны обеспечивает комфортабельные условия для проживания, работы и обучения студентов, преподавателей, административного и вспомогательного персонала. С другой стороны, данная система должна быть нацелена на эффективное использование имущественного комплекса высших образовательных учреждений. Важно отметить, что сформированная кампусная система нуждается в управлении профессиональными специалистами, в постоянной модернизации и мониторинге. Данная система позволит стать отечественным вузам транспарентными и интегрироваться в мировое образовательное пространство. Необходимо обеспечить гибкость и мобильность в системе управления, что позволит непрерывно внедрять новые современные образовательные элементы. В данном аспекте встраивание механизмов государственно-частного партнерства является одним из эффективных способов оптимизировать финансовую модель вуза.

Важным аспектом в деятельности любых образовательных учреждений является разработка управленческих стратегий, в рамках единой долгосрочной программы и стратегии развития вуза.

Прежде всего, вуз должен обладать конкурентными преимуществами на мировом рынке образовательных услуг, к которым относятся:

- полный спектр образовательных программ, отвечающих требованиям всех направлений подготовки, реализуемых в образовательном учреждении;
- исторически тесная интеграция с предприятиями и организациями отрасли;
- эффективная система базовой подготовки;
- динамизм подготовки, обеспеченный внедрением новых видов и технологий обучения;
- эффективное использование интеллектуального потенциала российских ученых;
- гарантированный спрос на специалистов, которых готовит вуз.
- интеграция в мировое образовательное пространство и пр.
- тесная интеграция науки и образования;

- нацеленность на обеспечение эффективного трансфера технологий в экономику;
- проведение фундаментальных и прикладных исследований по широкому спектру приоритетных направлений развития науки, технологий и техники и критических технологий в Российской Федерации;
- эффективное использование кадрового и научно-технического потенциала регионов;
- экономное отношение к ресурсам
- реализация инновационного сценария развития страны.

Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов по управлению кампусами могут являться:

- количество оказанных услуг заданного качества;
- количество потребителей услуг;
- стоимость издержек реализации услуг;
- капитальные вложения, необходимые для оказания услуг и другие.

Однако достижение конкурентных преимуществ вузом невозможно без формирования эффективной системы управления университетским кампусом.

Список литературы

1. минобрнауки.рф/новости/8590 – сайт Минобрнауки России
2. <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/192841771> - сайт Высшей школы экономики
3. <https://www.hse.ru/orgstructure/> - сайт Высшей школы экономики
4. <https://www.hse.ru/orgstructure/infra/> - сайт Высшей школы экономики

PROPERTY MANAGEMENT COMPLEX peculiarities in RUSSIAN EDUCATIONAL CAMPUS

I.Yu. Belyayeva¹, M.M. Pukhova²

^{1,2}Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

The article is based on the results of the research: State task of the Financial University under the Government of the Russian Federation “The study of international management experience in the educational infrastructure: the world's best campus management practices” in 2016. The article analyzes the property management complex experience in educational campus on the example of NRU “Higher School of Economics”.

Keywords: *educational campus, property complex, management system, the rector, vice-rector.*

Об авторах:

БЕЛЯЕВА Ирина Юрьевна – доктор экономических наук, профессор, Заместитель руководителя Департамента «Корпоративные финансы и корпоративное управление» по научно-исследовательской работе, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, e-mail: belayeva@mail.ru

ПУХОВА Марина Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана Факультета менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, e-mail: mpuhova@mail.ru

About the authors:

BELYAYEVA Irina Yurevna – doctor of economic Sciences, Professor of Department "Corporate Finance and corporate governance", Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, e-mail: belayeva@mail.ru

PUKHOVA Marina Mikhailovna – candidate of economic Sciences, associate Professor, Deputy Dean of the management Faculty, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, e-mail: mpuhova@mail.ru

References

1. minobrnauki.rf/novosti/8590 – сайт Minobrnauki Rossii
2. <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/192841771> - сайт Vysshej shkoly jekonomiki
3. <https://www.hse.ru/orgstructure/> - сайт Vysshej shkoly jekonomiki
4. <https://www.hse.ru/orgstructure/infra/> - сайт Vysshej shkoly jekonomiki
5. <https://www.hse.ru/orgstructure/infra/>