

ОДОБРЕНО

Протоколом заседания Межведомственной
рабочей группы по обеспечению оценки
эффективности и финансовой устойчивости
на этапах создания и эксплуатации
инновационной образовательной среды (кампусов)
от «17» декабря 2025 г. № ОА/34-пр

**Методические рекомендации
по повышению эффективности использования объектов
инфраструктуры кампусов**

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Общие положения	4
II. Основные термины и определения	6
III. Управление эффективным использованием объектов инфраструктуры кампусов	8
IV. Инвентаризация качества использования объектов инфраструктуры кампусов	12
V. Перечень показателей эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов и методика их расчета	13
5.1. Расчет процента загрузки объектов	13
5.1.1. Процент загрузки учебных площадей	13
5.1.2. Процент загрузки библиотек	14
5.1.3. Процент загрузки лабораторных площадей	15
5.1.4. Процент загрузки помещений для проживания	16
5.1.5. Процент загрузки спортивных площадей	17
5.1.6. Процент загрузки административных площадей	18
5.1.7. Процент загрузки коммерческих площадей	20
5.2. Расчет иных показателей оценки эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов	21
5.3. Интерпретация результатов оценки эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов	27
VI. Механизмы повышения эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов	28
6.1. Повышение доходов от использования объектов по типам площадей	29
6.1.1. Учебные площади	29
6.1.2. Лабораторные площади	30
6.1.3. Помещения для проживания	31
6.1.4. Спортивные площади	35

6.1.5. Административные площади	37
6.1.6. Коммерческие площади. Оформление арендных отношений	38
6.2. Оптимизация расходов	40
6.2.1. Оптимизация эксплуатационных расходов	40
6.2.2 Объекты незавершенного строительства	43
6.2.3. Списание объектов инфраструктуры кампусов	45
6.2.4. Территориальная консолидация	47
VII. Отдельные вопросы управления объектами инфраструктуры кампусов	49
7.1. Использование имущества с участием промышленных партнеров	49
7.2. Оптимизация земельно-имущественных налогов организаций, подведомственных Минобрнауки России	51
7.3. Оптимизация использования объектов особо ценного движимого имущества	52
Приложение № 1. Функциональные задачи, квалификационные требования и компетенции «кампус-менеджера»	54
Приложение № 2. Анализ состава и назначения площадей объектов инфраструктуры кампусов	70
Приложение № 3. Перечень аналитических показателей инфраструктуры кампусов	72
Приложение № 4. Описание «сервисной модели управления» в преломлении к имущественному комплексу, внедрение элементов юнит-экономики	77

I. Общие положения

Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 2 поручения Президента Российской Федерации от 18 апреля 2024 г. № Пр-759 о разработке механизмов эффективного использования объектов инфраструктуры кампусов для обеспечения эффективности управления закрепленными за подведомственными Минобрнауки России образовательными организациями высшего образования (далее – образовательные организации) объектами инфраструктуры, в совокупности представляющими собой кампусы, а также во исполнение пункта 4 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2024 г. № ММ-П8-40008 о привлечении промышленных партнеров при использовании объектов инфраструктуры кампусов.

Методические рекомендации разработаны с целью повышения качества управления и распоряжения имуществом, объектами и инфраструктурой кампусов на основе обобщения положительного опыта образовательных организаций.

Они направлены на реализацию следующих задач:

- сокращение периодов простоя оборудования, помещений и объектов инфраструктуры посредством применения эффективных мер управления их загрузкой;
- обеспечение целевого использования имущества с учетом особенностей направлений и видов деятельности образовательных организаций;
- обеспечение сохранности и надлежащего технического состояния имущества;
- сокращение затрат на содержание и эксплуатацию объектов инфраструктуры кампусов;
- повышение качества среды и степени удовлетворенности обучающихся, сотрудников и внешних пользователей качеством функционирования кампуса.

Применение предлагаемых настоящими методическими рекомендациями механизмов может также осуществляться при эксплуатации кампусов, созданных в рамках концессионных соглашений, по усмотрению

концессионеров в соответствующей части, не противоречащей условиям концессионных соглашений.

Настоящие методические рекомендации подлежат применению с учетом требований безопасности и антитеррористической защищенности объектов инфраструктуры кампусов, обеспечения доступности среды для студентов и маломобильных групп населения, предусмотренных законодательством, а также требований паспортов безопасности и паспортов доступности объектов образовательных организаций.

Настоящие методические рекомендации подлежат применению с учетом положений специального законодательства Российской Федерации, регулирующего вопросы владения, пользования и распоряжения объектами культурного наследия, гражданской обороны, коммунальной, энергетической инфраструктуры и т.п.

Актуальность настоящих методических рекомендаций обусловлена необходимостью изменения подходов к управлению кампусами с учетом реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов» национального проекта «Молодежь и дети» и программ модернизации действующей инфраструктуры.

В целях применения настоящих методических рекомендаций используется следующая типизация помещений и объектов кампусов:

1) учебные помещения (площади) – помещения, используемые для проведения любого вида образовательной деятельности (основное, дополнительное образование), а также воспитательной и патриотической работы;

2) лабораторные помещения (площади) - специально оборудованные помещения, предназначенные для проведения научно-исследовательских, опытно-конструкторских, экспериментальных и технологических работ;

3) помещения (площади) для проживания – это помещения, предназначенные для временного проживания;

4) помещения (площади) общего пользования – это общие для всех пользователей пространства и объекты, которые обеспечивают доступ к удобствам и услугам;

5) спортивные помещения (площади) - специально оборудованные помещения для занятий физической культурой и спортом, проведения

учебно-тренировочного процесса, соревнований, физкультурно-оздоровительных мероприятий и активного отдыха;

б) медицинские помещения (площади) - это помещения, предназначенные для оказания медицинской помощи обучающимся, сотрудникам и внешним пользователям. Управление и использование данного типа помещений имеет свои исключительные особенности, связанные с характером деятельности в области здравоохранения, нормативной и операционной спецификой, что выходит за рамки методических рекомендаций и в этой связи дальнейшее рассмотрение настоящим документом не предусмотрено;

7) коммерческие помещения (площади) – это помещения, которые образовательная организация предоставляет для осуществления коммерческой деятельности. Это могут быть офисы, магазины, кафе, рестораны и другие объекты, которые оказывают соответствующие услуги студентам, преподавателям, сотрудникам университета, а также могут быть доступны для широкого круга пользователей. Такие помещения могут быть сданы в аренду или управляться образовательной организацией в целях получения дохода;

8) административные (офисные) помещения (площади) - помещения, которые используются для осуществления административной деятельности, подсобные помещения, помещения для работы вспомогательного и технического персонала, а также иных сотрудников, обеспечивающих функционирование образовательной организации.

II. Основные термины и определения

Кампус – совокупность функционально связанных объектов недвижимого и движимого имущества, технологически связанного с таким недвижимым имуществом и предназначенного для его эксплуатации, объединенных единым назначением по комплексному обеспечению образовательной, инновационной, научной, научно-технической деятельности, предназначенных в том числе для проживания и (или) размещения, медицинского обеспечения, отдыха и туризма, занятий физической культурой и спортом, организации питания, культурной

деятельности, удовлетворения иных потребностей обучающихся, педагогических, научных и других работников образовательных организаций.

Центр коллективного пользования научным оборудованием (лаборатории) – структурное подразделение образовательной организации (совокупность структурных подразделений), которое создано образовательной организацией, располагает научным и (или) технологическим оборудованием, квалифицированным персоналом и обеспечивает в интересах третьих лиц выполнение работ и оказание услуг для проведения научных исследований, а также осуществления экспериментальных разработок.

Списание федерального имущества - комплекс действий, связанных с признанием федерального имущества непригодным для дальнейшего использования по целевому назначению и (или) распоряжению вследствие полной или частичной утраты потребительских свойств, в том числе физического или морального износа, либо выбывшим из владения, пользования и распоряжения вследствие гибели или уничтожения, а также вследствие невозможности установления его местонахождения.

Объект незавершенного строительства – капитальное здание, строение, сооружение, строительство которого не завершено.

Индустриальный партнер – организация (за исключением бюджетного учреждения и казенного предприятия), которая сотрудничает с образовательной организацией по основным направлениям ее деятельности.

Гостиничные услуги – комплекс услуг по предоставлению физическим лицам мест для временного проживания в гостинице и иных услуг, предусмотренных Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными Правительством Российской Федерации.

Территориальная консолидация деятельности – это процесс объединения или оптимизации однотипных или различных видов деятельности (производственных, управленческих, логистических и др.) в рамках определенных географических границ (локаций) с целью снижения затрат и повышения эффективности управления.

III. Управление эффективным использованием объектов инфраструктуры кампусов

Для реализации всех возможностей эффективного использования объектов инфраструктуры кампуса рекомендуется применять комплексный подход к управлению. Суть такого подхода заключается в том, что цели и показатели эффективного использования объектов инфраструктуры кампуса учитываются при принятии решений в рамках финансовой, образовательной, научно-исследовательской, молодежной и международной политики, политики цифровой трансформации и управления человеческим капиталом. Необходимо учитывать, что ряд мер и механизмов, направленных на оптимизацию использования объектов инфраструктуры кампуса, выходят за рамки полномочий лица или лиц, ответственных за управление кампусом.

Управление эффективным использованием объектов инфраструктуры кампуса включает планирование, организацию, контроль и оценку эффективности использования объектов инфраструктуры кампуса.

Для осуществления планирования рекомендуется:

- провести инвентаризацию качества объектов инфраструктуры кампуса в соответствии с настоящими методическими рекомендациями в формате первого этапа внедрения механизмов эффективного управления объектами инфраструктуры кампуса. В дальнейшем необходимо установить периодичность проведения инвентаризации, но не реже, чем один раз в три года;

- разработать, утвердить и довести до заинтересованных сторон политику управления инфраструктурой кампуса, в которой обозначаются цели, задачи и ключевые принципы управления имущественным комплексом образовательной организации на период не менее пяти лет. Политика должна согласовываться с общей программой развития образовательной организации и поддерживаться в рабочем состоянии, для чего ежегодно должна проводиться оценка ее актуальности;

- разработать и утвердить план мероприятий (дорожную карту) по повышению эффективности использования имущественного комплекса, который включает как предусмотренные настоящими методическими рекомендациями механизмы эффективного использования, так и иные

мероприятия, учитывающие территориальные, отраслевые и иные особенности использования инфраструктуры образовательной организации, ресурсные ограничения, приоритеты и цели Программы развития образовательной организации. План мероприятий (дорожная карта) разрабатывается на основе результатов инвентаризации качества объектов инфраструктуры кампуса, результатов оценки эффективности их использования, оценки удовлетворенности пользователей и иных аналитических данных;

- для отдельных мероприятий и механизмов, предусмотренных планом мероприятий (дорожной картой), образовательной организации рекомендуется разработать и утвердить планы мероприятий и механизмов, в том числе в виде проектов или программ (например, план текущего ремонта на календарный год, проект внедрения цифровых инструментов управления электроснабжением).

- предусмотреть бюджетирование плана мероприятий по повышению эффективности использования объектов инфраструктуры кампуса для поддержания и улучшения состояния имущественного комплекса.

Для организации эффективного использования объектов инфраструктуры кампуса рекомендуется:

- назначить ответственного за управление имущественным комплексом (кампус-менеджер). Это лицо наделяется необходимыми ресурсами и полномочиями для принятия решений и координации операций, связанных с управлением имуществом. На данное должностное лицо также возлагается соответствующая ответственность. Примерные требования к должности и функциональные обязанности кампус-менеджера приведены в Приложении № 1 к настоящим методическим рекомендациям. Полномочиями и ответственностью за эффективное использование объектов инфраструктуры кампуса могут быть также наделены иные лица (включая проректоров, деканов факультетов, заведующих лабораториями), которые могут принимать решения в отношении использования указанных объектов, формирования доходов и расходов, связанных с их использованием. Полномочия и ответственность закрепляются локальными актами;

- создать систему локальных актов, в том числе внутренних регламентов и процедур, позволяющих упорядочить все ключевые процессы

управления имуществом и его эффективного использования, включая учет, обслуживание, использование помещений, распределение имущества между подразделениями образовательной организации, передачу имущества третьим лицам, списание, ликвидацию;

- создать систему учета (сбора, хранения и обработки) документации и данных об объектах инфраструктуры кампуса и их использовании;
- обеспечить обучение и развитие персонала, в том числе путем повышения квалификации сотрудников, отвечающих за управление имуществом.

Для осуществления оценки эффективности использования инфраструктуры объектов инфраструктуры кампуса рекомендуется:

- сформировать систему мониторинга и отчетности об использовании объектов инфраструктуры кампуса, в том числе показателей эффективности использования, выполнения плана мероприятий (дорожной карты) по повышению эффективности использования объектов инфраструктуры кампуса. Предусмотреть периодичность мониторинга – не менее двух раз в год;
- проводить идентификацию и оценку рисков, связанных с управлением имущественным комплексом (например, риски повреждения имущества, его устаревания, перехода в ненормативное состояние, аварийных ситуаций и проч.), а также разработать планы по управлению рисками.

При эксплуатации объектов инфраструктуры кампуса рекомендуется предусматривать создание цифровой информационной модели инфраструктуры кампуса («цифровой двойник»), содержащей информацию обо всех составляющих кампус объектов, помещениях, оборудовании, элементах конструкций, инженерных системах и технической документации в электронном виде.

Лучшая практика:

Примером цифровой модели управления имущественным комплексом может служить опыт ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», в котором такая модель обеспечивает использование следующих технологий: цифровые двойники, техническое зрение, интернет вещей и искусственный интеллект. В структуру комплекса входят: цифровой двойник имущественного комплекса, который позволяет

оперативно отслеживать состояние имущественного комплекса; центр мониторинга и анализа данных (IoT-платформа и интеллектуальное видеонаблюдение), обеспечивающий мониторинг инфраструктуры, контроль целевого использования и загрузки инфраструктуры, а также выявление аномальных и опасных явлений; центр управления энергетическими системами, осуществляющий контроль и оптимизацию работы систем жизнеобеспечения; центр управления эксплуатацией и обслуживанием, обеспечивающий эффективность и надежность эксплуатации для 30 000 пользователей. Взаимодействие цифровых продуктов, корпоративных сервисов и пользователей осуществляется через интеграционную шину и единое хранилище данных, а аналитический ситуационный центр реализует координацию и поддержку принятия управленческих решений.

В рамках цифровой информационной модели целесообразно предусмотреть также функционал мониторинга загрузки объектов инфраструктуры кампуса. Результаты такого мониторинга позволят принимать решения по увеличению эффективности использования каждого объекта инфраструктуры кампуса в отдельности.

Лучшая практика:

«МетаКампус Политех» — это виртуальная цифровая экосистема, состоящая из информационной модели кампуса ФГАОУ ВО «СПбПУ», базы данных и системы сервисов, обеспечивающих стратегическое и оперативное управление бизнес-процессами университета на основе data-driven-подхода, создание и хранение цифрового актива университета и позиционирование университета в образовательном и научно-технологическом пространстве. Проект позволяет эффективно управлять имуществом, инфраструктурой и аудиториями, разрабатывать расписание занятий, обеспечивать навигацию по кампусу, планировать ремонтные работы и обеспечивать безопасность студентов и персонала.

Внедрению цифровых технологий учета и контроля использования объектов инфраструктуры кампуса должна предшествовать работа по обеспечению в отношении 100 % объектов инфраструктуры кампуса регистрации вещных прав в соответствии с требованиями Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 218-ФЗ «О государственной регистрации

недвижимости» и учета в реестре федерального имущества в соответствии с требованиями постановления Правительства Российской Федерации от 16 июля 2007 г. № 447 «О совершенствовании учета федерального имущества».

Для повышения эффективности использования объектов инфраструктуры кампуса рекомендуется создание и использование цифровых сервисов для студентов и сотрудников, например, сервисов, предоставляющих информацию о расписании занятий и мероприятий кампуса, ресурсов, позволяющих осуществлять бронирование помещений, предоставлять обратную связь, оказывать иные востребованные услуги.

IV. Инвентаризация качества использования объектов инфраструктуры кампусов

В рамках настоящих методических рекомендаций под инвентаризацией качества использования объектов инфраструктуры кампуса понимается оценка: технического состояния объектов, степени соответствия санитарным, пожарным и эксплуатационным нормам, необходимости ремонта или модернизации, соответствия фактического использования установленному назначению.

Мероприятия по инвентаризации проводятся комиссионно. В состав комиссии рекомендуется включать материально-ответственных лиц, представителей эксплуатационных служб, бухгалтерии, финансово-экономических, кадровой и юридической служб, специалистов образовательной организации по стратегическому развитию.

По итогам инвентаризации составляется сводная таблица, содержащая сведения по каждому помещению: наименование, назначение, площадь, перечень оборудования, количество рабочих или учебных мест, техническое состояние, потребность в ремонте, закрепленный пользователь и прочая информация.

V. Перечень показателей эффективности использования объектов инфраструктуры кампуса и методика их расчета

Оценка эффективности использования объектов имущественного комплекса в рамках настоящих методических рекомендаций определяется путем расчета процента загрузки объектов имущественного комплекса и иных показателей.

5.1. Расчет процента загрузки объектов

Расчет процента загрузки проводится в разрезе типов площадей (помещений), указанных в разделе 1 настоящих методических рекомендаций. Исходные и расчетные данные заносятся в форму «Анализ состава и назначения площадей объектов инфраструктуры кампуса» в соответствии с Приложением № 2.

5.1.1. Процент загрузки учебных площадей определяется по формуле:

$$L = \left(\frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{общ}}} \right) \times 100\%$$

где:

$T_{\text{факт}}$ – фактическое время использования учебных площадей, часы в неделю;

$T_{\text{общ}}$ – общее время работы учебных площадей, часы в неделю.

Пример расчета

Данные:

Аудитория доступна 10 часов в день (с 8:00 до 18:00).

В понедельник аудитория использовалась 6 часов для занятий.

Во вторник – 4 часа.

В среду – 8 часов.

В четверг – 7 часов.

В пятницу – 5 часов.

Расчет:

Общее время работы помещения в неделю, часов в неделю:

$$10 \times 5 = 50$$

Фактическое время использования помещения, часов в неделю:

$$6 + 4 + 8 + 7 + 5 = 30$$

Процент загрузки:

$$\frac{30}{50} \times 100\% = 60\%$$

В случае, если учебные площади состоят из нескольких учебных аудиторий, необходимо просчитать указанным способом процент загрузки каждой аудитории и определить общий процент загрузки средним арифметическим либо (при значительном количестве аудиторий) просчитать указанным способом процент загрузки нескольких аудиторий с последующим выведением среднего значения.

5.1.2. Процент загрузки библиотек определяется по формуле:

$$L = \left(\frac{T_{\text{факт}} \times At}{T_{\text{общ}}} \right) \times 100\%$$

где:

$T_{\text{факт}}$ – фактическое время использования помещения, часы в сутки;

At – коэффициент посещаемости;

$T_{\text{общ}}$ – общее время работы помещения, часы в сутки.

Коэффициент посещаемости представляет собой отношение фактического количества посетителей к максимальной вместимости библиотеки и определяется по формуле:

$$At = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{макс}}}$$

где:

$Q_{\text{факт}}$ – фактическое количество посещений, ед. в сутки;

$Q_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество посещений, ед. в сутки.

Максимально возможное количество посещений зависит от проектной вместимости библиотеки, времени ее работы, средней длительности посещения одним человеком и определяется по формуле:

$$Q_{\text{макс}} = \frac{T_{\text{общ}} \times C}{AD}$$

где:

$T_{\text{общ}}$ – общее время работы помещения, часы в сутки;

C – проектная вместимость библиотеки, чел. одновременно;

AD – средняя длительность одного посещения, часы.

Пример расчета

Данные:

Общее время работы: 12 часов (с 8:00 до 20:00).

Фактическое время использования: 8 часов (с учетом перерыва на обед, времени на уборку помещения и т.д.).

Вместимость библиотеки: 50 человек.

Средняя длительность одного посещения: 1 час.

Фактическое количество посещений: 300.

Расчет:

Максимально возможное количество посещений:

$$Q_{\text{макс}} = \frac{12 \times 50}{1} = 600$$

Коэффициент посещаемости:

$$At = \frac{300}{600} = 0,5$$

Процент загрузки:

$$L = \left(\frac{8 \times 0,5}{12} \right) \times 100\% = 33,3 \%$$

5.1.3. Процент загрузки лабораторных площадей определяется по формуле:

$$L = \left(\frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{общ}}} \right) \times 100\%$$

где:

$T_{\text{факт}}$ – фактическое время использования лабораторных площадей, часы

в неделю;

$T_{\text{общ}}$ – общее время работы лабораторных площадей, часы в неделю.

Пример расчета

Данные:

Лаборатория доступна 8 часов в день (с 9:00 до 17:00).

В понедельник лаборатория использовалась 5 часов.

Во вторник – 4 часа.

В среду – 6 часов.

В четверг – 3 часа.

В пятницу – 7 часов.

Расчет:

Общее время работы помещения в неделю, часов в неделю:

$$T_{\text{общ}} = 8 \times 5 = 40$$

Фактическое время использования помещения, часов в неделю:

$$T_{\text{факт}} = 5 + 4 + 6 + 3 + 7 = 25$$

Процент загрузки:

$$\frac{25}{40} \times 100\% = 62,5 \%$$

В случае, если лабораторные площади состоят из нескольких аудиторий, необходимо просчитать указанным способом процент загрузки каждой аудитории и определить общий процент загрузки средним арифметическим либо (при значительном количестве аудиторий) просчитать указанным способом процент загрузки нескольких аудиторий с последующим выведением среднего значения.

5.1.4. Процент загрузки помещений для проживания определяется по формуле:

$$L = \left(\frac{N_{\text{зан}}}{N_{\text{общ}}} \right) \times 100\%$$

где:

$N_{\text{зан}}$ – количество фактически занятых мест, ед.;

$N_{\text{общ}}$ – общее количество мест, ед.

Пример расчета

Данные:

Общее количество мест: 500.

Количество занятых мест: 400.

Расчет:

Процент загрузки:

$$\frac{400}{500} \times 100\% = 80 \%$$

5.1.5. Процент загрузки спортивных площадей определяется по формуле:

$$L = \left(\frac{T_{\text{факт}} \times At}{T_{\text{общ}}} \right) \times 100\%$$

где:

$T_{\text{факт}}$ – фактическое время использования помещения, часы в сутки;

At – коэффициент посещаемости;

$T_{\text{общ}}$ – общее время работы помещения, часы в сутки.

Коэффициент посещаемости представляет собой отношение фактического количества посетителей к максимальной вместимости объекта спорта и определяется по формуле:

$$At = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{макс}}}$$

где:

$Q_{\text{факт}}$ – фактическое количество посещений, ед. в сутки;

$Q_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество посещений, ед. в сутки.

Максимально возможное количество посещений зависит от проектной единовременной (нормативной) пропускной способности спортивной площадки, времени ее работы, средней длительности посещения одним человеком и определяется по формуле:

$$Q_{\text{макс}} = \frac{T_{\text{общ}} \times C}{AD}$$

где:

$T_{\text{общ}}$ – общее время работы помещения, часы в сутки;

C – проектная вместимость спортивного объекта, чел. единовременно;

AD – средняя длительность одного посещения, часы.

Пример расчета

Данные:

Общее время работы: 12 часов (с 8:00 до 20:00).

Фактическое время использования: 8 часов (с учетом простоев, сезонности, времени на устранение технических неисправностей, времени на уборку помещения и т.д.).

Вместимость спортивного объекта: 35 человек.

Средняя длительность одного посещения: 1 час.

Фактическое количество посещений: 200.

Расчет:

Максимально возможное количество посещений:

$$Q_{\text{макс}} = \frac{12 \times 35}{1} = 420$$

Коэффициент посещаемости:

$$\frac{200}{420} = 0,47$$

Процент загрузки:

$$L = \left(\frac{8 \times 0,47}{12} \right) \times 100\% = 31,3 \%$$

5.1.6. Процент загрузки административных площадей определяется по формуле:

$$L = \frac{\sum_{\alpha=1}^N L_{\alpha}}{N} \times 100\%$$

где:

N – количество категорий должностей работников, используемых в расчете;

α – категория должности;

L_{α} – коэффициент загрузки конкретной (α -той) категории работников, рассчитывается по формуле:

$$L_{\alpha} = \frac{\sum (S_i) * \frac{N_i}{N_j}}{(S_j * N_j)}$$

где:

$\sum S_i$ – сумма всех площадей, фактически занимаемых работниками соответствующей категории (i);

S_j – норма площади, предусмотренная для соответствующей категории работника (j);

N_i – среднесписочное количество работников соответствующей категории;

N_j – количество работников по штатному расписанию соответствующей категории;

Категория должностей	Норма площади (м ² /1 чел.) ¹
Ректор, проректор	50
Декан, начальник отдела, директор института, зав. кафедрой, отделением	18
Руководитель подразделения	12
Сотрудник (офисный работник)	6
Секретарь, методист	8
Уборщица (с кладовой)	6
Рабочий по зданию (электрик, сантехник)	8
Охранник на посту	6
Гардеробщик	5
Кастелянша, кладовщик (без учета склада и помещений для хранения)	7

Пример расчета:

Данные:

1. Руководящий состав: ректор - 1 чел., президент - 1 чел., проректоры: среднесписочная - 5 чел., штатная численность - 6 чел. Итого:

¹ Нормативная база:

1. СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы факторов рабочего места»
2. СНИП 31-05-2003 «Общественные здания административного назначения» (актуален для проектирования)
3. Приказ Минстроя России № 814/пр от 30.12.2021 (актуализированная редакция СП 118.13330.2012)
4. СП 278.1325800 «Свод правил здания образовательных организаций высшего образования Правила проектирования»

среднесписочная численность руководящего состава - 7 чел., штатная - 8 чел.

Занимаемые площади: ректор - 30 м², президент - 30 м², проректоры, соответственно - 20 м², 20 м², 15 м², 18 м², 22 м².

2. Деканы: среднесписочная численность - 3,75 чел. Штатная численность - 4 чел. Занимаемые площади – 15 м², 18 м², 10 м².

Расчет процента загрузки L:

$$L_{\text{ректорат}} = \frac{(30+30+20+20+15+18+22) * 7}{(8 * 8 * 50)} = 0,3391$$

$$L_{\text{деканы}} = \frac{(15+18+20) * 3,75}{(4 * 4 * 18)} = 0,6901$$

$$L = \frac{0,3391 + 0,6901}{2} * 100\% = 51,46 \%$$

5.1.7. Процент загрузки коммерческих площадей определяется по формуле:

$$L = \left(\frac{S_{\text{факт}}}{S_{\text{общ}}} \right) * 100\%$$

где:

$S_{\text{факт}}$ – площадь, фактически сданная в аренду или управляемая образовательной организацией в целях получения дохода, кв. метров;

$S_{\text{общ}}$ – общая площадь, доступная для сдачи в аренду или для управления образовательной организацией в целях получения дохода, кв. метров.

Пример расчета

Данные:

Общая площадь, доступная для сдачи в аренду: 500 кв. метров.

Фактически сданная в аренду площадь: 400 кв. метров.

$$\frac{400}{500} * 100\% = 80 \%$$

5.2. Расчет иных показателей оценки эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов

Эффективность использования объектов инфраструктуры кампусов неразрывно связана с показателями социально-экономического характера, в связи с чем дополнительно следует провести анализ и определить в соответствии с отчетной формой «Перечень аналитических показателей инфраструктуры кампуса» согласно Приложению № 3 к настоящим методическим рекомендациям (далее – Отчетная форма) следующие аналитические показатели:

- поступления из всех источников (за исключением целевых субсидий) - I_о (строка 1 Отчетной формы);

- поступления от собственности (сдача в аренду площадей, сдача в аренду оборудования и техники, плата за пользование помещениями для проживания (общежития и гостиницы) - I_с (сумма строк 2.2 - 2.5 Отчетной формы);

- поступления от услуг, связанных с использованием имущества (предоставление дополнительных услуг проживающим, предоставление услуг по посещению спортивных залов, бассейнов, стадионов (за исключением аренды) - I_у (строки 2.6, 2.7 Отчетной формы);

- расходы на коммунальные услуги - С_{ком} (строка 3.1, как сумма строк 3.2 - 3.4 Отчетной формы);

- потребление коммунальных услуг в натуральных показателях по видам коммунальных услуг – Q (строки 4.1 – 4.4 Отчетной формы);

- показатели функционального зонирования (распределение площадей) и размер кампуса – S (строки 5.1 – 5.5 Отчетной формы);

- расходы из всех источников на текущий, капитальный и аварийный ремонты объектов недвижимости и оборудование – С_{рем} (строка 6 Отчетной формы);

- расходы на содержание имущества – С_{сод} (строка 7.1, как сумма строк 7.2 - 7.7 Отчетной формы);

- расходы на амортизацию имущества – С_{амор} (строка 8 Отчетной формы);

- потребность в средствах на капитальный и текущий ремонты и восстановление основных средств – Спотр (строка 9 Отчетной формы);

- индекс удовлетворенности инфраструктурой кампуса – ИУК (строка 10 Отчетной формы). Рекомендуется определять по результатам опроса с учетом конкретных критериев оценки (например, оснащение учебных аудиторий, расположение зон для самостоятельной работы, достаточность мест для отдыха и общения, доступность спортивных объектов, качество организации питания и т.д.). В результате каждому критерию присваивается балл соответствия максимальному значению (рекомендуемая шкала Лайкерта от 1 до 5, где: 1 – "Полностью неудовлетворен", 5 – "Полностью удовлетворен". Рекомендуется опрашивать не менее 10% от общего числа пользователей кампуса;

- количество несчастных случаев с потерей рабочего времени - TRIR (строка 11 Отчетной формы);

- общее количество отработанных часов в организации за год - Ччас/год (строка 12 Отчетной формы);

- численность обучающихся, прибывших на краткосрочный период из иных образовательных и научных организаций с целью участия в научных и технологических проектах, а также в рамках программы молодежного и студенческого туризма (строка 13 Отчетной формы);

- количество индустриальных партнеров (строка 14 Отчетной формы)

- количество Центров коллективного пользования научным оборудованием (строка 15 Отчетной формы);

- количество общегородских мероприятий (культурных, спортивных, иных), проведенных на площадках кампуса (строка 16 Отчетной формы);

- наличие системы контроля и учета использования особо ценного движимого имущества (строка 17 Отчетной формы).

Определение показателей осуществляется по итогам финансового года. На основании указанных показателей, а также бухгалтерской и статистической отчетности рекомендуется вести расчет следующих результатов использования имущества:

1. Доходность от сдачи в аренду недвижимого имущества и оказания услуг, связанных с предоставлением имущества – показывает результат использования помещений, предназначенных для коммерческой

деятельности. Показатель должен стремиться к максимуму. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – R_c :

$$R_c = \frac{(I_c + I_y)}{S_{\text{ком}}}; \quad (1)$$

где,

R_c - доходность от сдачи в аренду недвижимого имущества и оказания услуг, связанных с предоставлением имущества, руб./кв.м;

$S_{\text{ком}}$ - общая площадь недвижимого имущества, используемого для сдачи в аренду, оказания услуг, ведения приносящей доход деятельности, кв.м;

I_c - поступления от собственности (сдача в аренду площадей, сдача в аренду оборудования и техники, плата за пользование помещениями для проживания (общежития и гостиницы), руб.;

I_y - поступления от услуг, связанных с использованием имущества (предоставление дополнительных услуг проживающим, предоставление услуг по посещению спортивных залов, бассейнов, стадионов (за исключением аренды) и др.), руб.

2. Доходность недвижимого имущества – показывает результат использования всего имущества (за исключением земельных участков). Показатель должен стремиться к максимуму. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – R_o :

$$R_o = \frac{I_o}{(S_o - S_{\text{зем}})}; \quad (2)$$

где,

R_o – доходность недвижимого имущества, руб./кв.м,

I_o - поступления из всех источников (за исключением целевых субсидий), руб.;

$(S_o - S_{\text{зем}})$ – общая площадь недвижимого имущества, за исключением площади земельных участков, кв.м.

3. Удельные индексы потребления коммунальных услуг – показывают, какой объем коммунальных услуг каждого типа потребляется на 1 кв. м площади. Показатель должен стремиться к уменьшению при

прочих равных условиях. Применяется при оценке результатов реализации мер энергосбережения. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями:

$$q = \frac{Q}{(S_o - S_{зем})}; \quad (3)$$

где,

q - удельное потребление (по виду коммунальных ресурсов);

Q - годовое потребление соответствующего вида ресурса, м³, ГКал, КВт/час;

$(S_o - S_{зем})$ – общая площадь недвижимого имущества, за исключением площади земельных участков, кв.м.

4. Коэффициент использования имущества – отражает долю неиспользуемого образовательной организацией имущества. Показатель должен стремиться к нулю. Применяется в целом при оценке эффективности использования имущества. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – $K_{и}$:

$$K_{и} = \frac{S_{ав}}{(S_o - S_{зем})} \times 100\%; \quad (4)$$

где,

$K_{и}$ - коэффициент использования имущества;

$S_{ав}$ – площадь аварийных и неиспользуемых (выведенных из оборота) помещений, кв.м;

$(S_o - S_{зем})$ – общая площадь недвижимого имущества, за исключением площади земельных участков, кв.м.

5. Коэффициент сохранности имущества – отражает степень финансирования потребности в обеспечении сохранности и надлежащего технического состояния имущества. Показатель должен стремиться к максимуму. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – $K_{с}$:

$$K_{с} = \frac{(C_{рем} + C_{амор})}{(C_{потр})} \times 100\%; \quad (5)$$

где,

K_c - коэффициент сохранности имущества,
 $(C_{\text{рем}} + C_{\text{амор}})$ - фактически потраченные средства на ремонт и восстановление (амортизацию) имущества, руб.,

$C_{\text{потр}}$ – потребность в средствах на ремонт и восстановление имущества по итогам инвентаризации, руб.

6. Результат использования имущества - показывает соотношение поступлений от использования имущества и затрат на его содержание. Показатель должен стремиться к максимуму. Расчет помогает оценить эффективность использования имущества и принять решение о его дальнейшей эксплуатации или извлечении дохода другими способами. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – N_v :

$$N_v = I_o - (C_{\text{ком}} + C_{\text{рем}} + C_{\text{сод}} + C_{\text{амор}}) \quad (6)$$

где,

N_v – результат использования имущества, руб.;

I_o - поступления из всех источников (за исключением целевых субсидий), руб.

$(C_{\text{ком}} + C_{\text{рем}} + C_{\text{сод}} + C_{\text{амор}})$ - расходы на содержание и эксплуатацию имущества, руб.

7. Показатель частоты травм с потерей рабочего времени - используется для оценки уровня безопасности кампуса. Показатель должен стремиться к нулю. Расчет помогает анализировать и управлять производственным травматизмом, а также разрабатывать меры по его снижению. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – LTIFR:

$$LTIFR = \frac{TRIR}{(\text{Ччас/год})} \times 1\,000\,000 \text{ час} \quad (7)$$

где,

LTIFR - показатель частоты травм с потерей рабочего времени;

TRIR - количество несчастных случаев с потерей рабочего времени в год, ед.;

Ччас/год - общее количество отработанных часов всех сотрудников организации за год, ч.;

Пример расчета:

Данные

В образовательной организации:

произошло в течение года 5 травм с потерей рабочего времени;

общее количество отработанных часов всеми сотрудниками организации в год составило 2,000,000 часов.

Расчет:

$$LTIFR = (5 / 2,000,000) \times 1,000,000 = 2,5.$$

Таким образом, LTIFR для данной компании составляет 2,5. Это означает, что на каждый миллион отработанных часов приходится 2,5 травмы с потерей рабочего времени.

8. Индекс удовлетворенности инфраструктурой кампуса – отражает удовлетворенность пользователей объектами инфраструктуры кампусов. Показатель должен стремиться к максимуму. Применяется в целом при оценке эффективности использования имущества. Оценивается в динамике по годам и в сравнении с другими образовательными организациями – ИУК:

$$\text{ИУК} = \frac{\sum (B1K1 + \dots + BnKn)}{(B_{\max} * n)} \times 100\% \quad (8)$$

где,

$B1K1 + \dots + BnKn$ - сумма баллов по результатам опроса по всем критериям оценки (например, оснащение учебных аудиторий, расположение зон для самостоятельной работы, достаточность мест для отдыха общения, доступность спортивных объектов, качество организации питания и т.д.);

B_{\max} – максимальный балл по шкале оценивания (рекомендуется использовать 5-балльную шкалу. В этом случае максимальный балл равен 5);

n – количество критериев.

Пример расчета

Данные для расчета

По 10 критериям сумма баллов = 42

Расчет

$$\text{ИУК} = (42) / (10 \times 5) \times 100\% = 84\%$$

Интерпретация результатов:

Диапазон индекса	Уровень удовлетворенности	Рекомендуемые действия
90-100%	Очень высокий	Поддержание стандартов
75-89%	Высокий	Локальная оптимизация
60-74%	Средний	Требуется модернизация
<60%	Низкий	Срочные изменения

5.3. Интерпретация результатов оценки эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов

Интерпретацию результатов анализа по всем типам площадей рекомендуется осуществлять следующим образом:

Высокий процент загрузки (80 - 100 %): площадь используется эффективно, но возможна перегруженность.

Средний процент загрузки (50 - 80 %): площадь используется удовлетворительно, но есть резервы для оптимизации.

Низкий процент загрузки (< 50 %): площадь используется неэффективно, требуется проведение мероприятий по повышению эффективности использования.

Целевым показателем эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов по всем типам площадей принимается процент загрузки равный 90 %.

При низком проценте загрузки административных площадей рассматривается возможность более плотной концентрации отдельных категорий работников с целью высвобождения помещений для получения дополнительного дохода либо решения проблем дефицита площадей других типов.

По результатам инвентаризации и оценки процента загрузки каждому помещению присваивается один из статусов: «эффективно используемое», «неэффективно используемое», «неиспользуемое», «используемые с нарушениями», «находящееся в ненормативном состоянии».

Результаты расчета иных показателей используются для дальнейшего анализа доходности и выявления резервов ее повышения, применения принципов юнит-экономики, когда в качестве основного юнита рассматривается структурное подразделение (центр ответственности). Описание "сервисной модели управления" в преломлении к имущественному комплексу образовательных организаций, вопросы внедрения элементов юнит-экономики приводятся в Приложении № 4 к настоящим методическим рекомендациям.

Регулярный мониторинг и сравнение этих показателей с данными за прошлые периоды позволит образовательной организации оценить динамику, выявить «точки роста» либо проблемы и своевременно принять соответствующие управленческие решения. Кроме того, возможно сравнение указанных аналитических показателей с показателями других образовательных организаций схожего профиля или масштаба. При принятии решений необходимо также учитывать актуальные тренды в российском высшем образовании, стратегию развития университета, отраслевые особенности и конъюнктурные ограничения рынка.

Отчетные формы согласно приложениям № 2 и № 3 к настоящим методическим рекомендациям подлежат ежегодной актуализации и представлению в Минобрнауки России в срок до 1 апреля года, следующего за отчетным.

VI. Механизмы повышения эффективности использования объектов инфраструктуры кампусов

Механизмы повышения эффективности представляют собой комплекс мер и действий, направленных на оптимизацию внутренних процессов образовательных организаций с целью повышения качества образовательной и научной деятельности, повышения комфортности образовательной среды, максимизации доходов от использования объектов инфраструктуры кампусов и сокращения расходов на их содержание и эксплуатацию.

6.1. Повышение доходов от использования объектов по типам площадей

6.1.1. Учебные площади

Для учета и повышения эффективности использования учебных площадей и аудиторий в образовательной организации рекомендуется создать цифровой сервис объединенного расписания кампуса, содержащий информацию о расписании занятий и мероприятий кампуса в онлайн формате, предоставляющий возможность получения сведений о свободных в данный момент аудиториях и о возможности их онлайн бронирования.

Использование свободных учебных площадей и аудиторий не должно ограничиваться исключительно занятиями с преподавателями, необходимо предоставлять обучающимся возможность выполнения самостоятельной работы в свободных аудиториях (коворкинг-зоны), проведения групповых активностей в рамках работы студенческих клубов и инициатив, в том числе в вечернее время и выходные дни.

Важным фактором использования учебных площадей обучающимися и преподавателями также является наличие зарядных станций для ноутбуков, планшетов, смартфонов и стабильного доступа в интернет (Wi-Fi).

Кроме того, при низком проценте загрузки учебных помещений рекомендуется предоставить возможность краткосрочной (почасовой) аренды для проведения курсов, семинаров, конференций для внешних пользователей. Необходимо отметить, что краткосрочная (почасовая) аренда подлежит согласованию с учредителем и собственником имущества в общем порядке, установленном совместным письмом Минобрнауки России и Росимущества от 2 сентября 2022 г. № МН-21/ВФ-2009; № ВЯ-08/39657 «О порядке согласования передачи имущества в аренду и безвозмездное пользование» (далее – Совместное письмо). При этом возможно получение согласования не по факту обращения заинтересованного лица, а заранее, в порядке и при условии соблюдения ограничений, установленных пунктом 11 части 1 статьи 17.1 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

Система бронирования площадей позволяет пользователям, как внешним, так и внутренним искать, выбирать и бронировать доступные

помещения (конференц-залы, коворкинги, переговорные и т.д.) на определенное время.

Лучшая практика:

- НИУ «Высшая школа экономики» - Система: «Единый календарь». Бронирование переговорных, аудиторий, коворкингов.

6.1.2. Лабораторные площади

Аналогично учебным площадям для студентов и преподавателей должна быть обеспечена возможность онлайн бронирования лабораторий и иных аналогичных помещений.

Важным фактором повышения эффективности использования лабораторных площадей является обновление лабораторного оборудования, обеспечение его универсальности, поддержание в работоспособном состоянии. При принятии решения о приобретении лабораторного и производственного оборудования необходимо учитывать степень соответствия помещения требованиям к техническим параметрам и особенностям его эксплуатации, оценивать потребность технической и юридической подготовки помещения (ремонт, аккредитация и др.), возможностей его обслуживания, определения квалифицированных ответственных лиц.

На базе лабораторных площадей следует реализовывать мероприятия, направленные на интеграцию с организациями реального сектора экономики, в том числе путем создания центров коллективного пользования (далее – ЦКП), обеспечивающих выполнение работ и оказание услуг предприятиям как в рамках их текущей деятельности, так и в целях проведения научных исследований под заказ или совместно с ними, либо предоставляя им возможность самостоятельного использования потенциала ЦКП.

Необходимо учитывать, что к центрам коллективного пользования, которые созданы и (или) функционирование которых обеспечивается с привлечением бюджетных средств, применяются особые требования и правила функционирования, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 17 мая 2016 г. № 429 «О требованиях к центрам коллективного пользования научным оборудованием и уникальным научным установкам, которые созданы и (или) функционирование которых

обеспечивается с привлечением бюджетных средств, и правилах их функционирования».

6.1.3. Помещения для проживания

Входящие в состав кампуса и предназначенные для временного проживания объекты инфраструктуры должны преимущественно использоваться для размещения обучающихся и преподавателей в целях соблюдения их прав и законных интересов.

Основными видами объектов инфраструктуры, предназначенных для временного проживания, являются общежития и гостиницы.

Порядок предоставления мест в общежитиях обучающимся, сотрудникам образовательных организаций, подведомственным Минобрнауки России определен Приказом Минобрнауки России от 22 декабря 2021 г. № 1363 «Об утверждении Порядка включения жилых помещений жилищного фонда Российской Федерации, закрепленных за Министерством науки и высшего образования Российской Федерации и организациями, подведомственными Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, на праве оперативного управления и хозяйственного ведения, в специализированный жилищный фонд с отнесением таких помещений к определенному виду жилых помещений специализированного жилищного фонда, а также исключения жилых помещений из специализированного жилищного фонда, Порядка предоставления жилых помещений специализированного жилищного фонда в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации и Порядка предоставления жилых помещений специализированного жилищного фонда в организациях, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации».

Следует обратить внимание, что п. 5 Приложения 3 указанного Приказа допускает возможность предоставления места для проживания в общежитиях обучающимся и работникам других организаций по согласованию с Минобрнауки России, при наличии свободных мест.

В связи с законодательным ограничением размера платы за проживание и коммунальные услуги в общежитии, эффективность их использования зачастую зависит не столько от процента загрузки, сколько

от иных факторов, в том числе от получаемого дополнительного дохода от предоставления услуг проживающим в общежитии.

С учетом этого рекомендуется предоставлять проживающим в общежитии повышающие комфортность дополнительные услуги за отдельную плату (например, услуги по дополнительной уборке, услуги постирочной, предоставление дополнительной мебели, выделенного канала доступа в интернет и т.д.).

По результатам инвентаризации и оценки загрузки помещений для проживания (общежитий и служебного жилья при его наличии) целесообразно:

- провести типизацию помещений по категориям комнат, где за базовый норматив применяется площадь 6 кв.м/чел. Далее, в зависимости от обеспеченности жилым фондом и с учетом его конструктивно-планировочных особенностей, возможно устанавливать различную стоимость проживания по типам и комфортности размещения;

- придерживаться принципов интернационального расселения и формирования этнокультурной среды в кампусах, руководствуясь Методическими рекомендациями для профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования по содействию адаптации студентов из числа иностранных граждан, в том числе по их приобщению к традиционным российским духовно-нравственным ценностям, направленных письмом Минобрнауки России от 14 июня 2024 г. № МН-6/1401;

- при наличии возможности выделить свободные места, расположенные в одной локации, с целью предоставления для проживания обучающимся и работникам иных организаций (сформировать «обменный» фонд) и установить стоимость услуг на основе полной компенсации затрат на их обслуживание и эксплуатацию.

При определении стоимости проживания, дополнительных услуг и повышающих коэффициентов необходимо руководствоваться Жилищным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 30 декабря 2009 г. № 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений», СанПиН 2.1.3684-21 «Санитарно-эпидемиологические требования к содержанию территорий городских и сельских поселений,

к водным объектам, питьевой воде и питьевому водоснабжению, атмосферному воздуху, почвам, жилым помещениям, эксплуатации производственных, общественных помещений, организации и проведению санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий». При этом стоимость проживания должна соответствовать ограничениям, утвержденным Минобрнауки России, региональными органами исполнительной власти, а также согласована со студенческими и/или профсоюзными организациями образовательной организации.

Дополнительные услуги проживающим в общежитиях оформляются на основании локального акта образовательной организации и расчета обоснованных затрат (калькуляции). Прейскурант цен на дополнительные услуги утверждается приказом уполномоченного должностного лица и размещается на сайте образовательной организации.

Эксплуатацию гостиниц в составе кампуса необходимо осуществлять в соответствии с требованиями Федерального закона от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

При наличии значительного избытка свободных мест специализированного жилищного фонда рекомендуется рассмотреть возможность их перевода в нежилые помещения с целью оказания гостиничных услуг, с учетом требований Жилищного кодекса Российской Федерации, Градостроительного кодекса Российской Федерации.

Гостиница образовательной организации должна быть классифицирована и включена в реестр классифицированных средств размещения. Предоставление гостиничных услуг до момента включения сведений о гостинице в реестр классифицированных средств размещения запрещено.

Классификация средств размещения и включение сведений о средстве размещения в реестр классифицированных средств размещения осуществляются в соответствии с Положением о классификации средств размещения, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2024 г. № 1951, а также в соответствии с Правилами классификации средств размещения, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2024 г. № 1952.

Необходимо учитывать, что в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2020 г. № 1853, цена номера (места в номере) соответствующей категории устанавливается одинаковой для всех потребителей, за исключением случаев, когда законодательством Российской Федерации или локальными нормативными актами исполнителя допускается предоставление льгот и преимуществ для отдельных категорий потребителей.

В связи с этим рекомендуется при формировании цены номера (места в номере) в гостинице, входящей в состав кампуса, применять тарифный метод ценообразования, при котором цена за проживание зависит от предоставляемых льгот, категорий лиц, уровня комфортности и длительности проживания.

Так, возможно выделить следующие категории проживающих:

- обучающиеся, проходящие обучение в образовательных организациях по основным образовательным программам высшего образования по очной форме обучения, а также работники, состоящие в трудовых, служебных отношениях с образовательными организациями, для которых могут предоставляться существенные скидки (как правило, не менее 50 процентов) при условии длительности проживания не менее 10 месяцев;

- обучающиеся, проходящие обучение в образовательных организациях по основным образовательным программам высшего образования по очно-заочной, заочной формам обучения, гости образовательных организаций, не являющиеся работниками или обучающимися, для которых могут предоставляться скидки на проживание;

- лица, краткосрочно проживающие во временно свободных номерах, для которых цена номера (места в номере) должна соответствовать рыночной цене.

В целях обеспечения прозрачности деятельности, снижения периодов «простоя» номеров (мест) в гостинице, своевременной оплаты услуг рекомендуется внедрить автоматизированную систему бронирования номеров. Процедура бронирования должна быть простой и соответствовать

требованиям финансово-экономической политики образовательной организации.

Необходимым условием ведения деятельности по предоставлению гостиничных услуг является наличие в Уставе образовательной организации данного вида деятельности и регистрация в ЕГРЮЛ соответствующих кодов ОКВЭД. Для гостиничных услуг определен ОКВЭД 55.10 «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания». В случае, если в гостинице функционирует объект общественного питания (кафе, столовая и пр.), где осуществляется приготовление и продажа готовой еды и напитков, то дополнительно необходимо внести в Устав образовательной организации вид деятельности «Деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков» и зарегистрировать в ЕГРЮЛ один или несколько кодов ОКВЭД: 56.10.1 «Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания»; 56.29.2 «Деятельность столовых и буфетов при предприятиях и учреждениях»; 56.30 «Подача напитков».

6.1.4. Спортивные площадки

По итогам проведенной инвентаризации качества используемых помещений рекомендуется составить перечень спортивных объектов (стадион, бассейн, тренажерные залы, корты и т.д.) с указанием вместимости, технического состояния, наличия спортивного инвентаря, графика работы и соответствия требованиям СанПиН 2.1.3678-20 (безопасность, освещение, вентиляция).

Важно провести анализ посещаемости секций, спортивно-оздоровительных мероприятий и загруженности объектов по времени (пиковые/непиковые часы), вести учет посещаемости по группам посетителей: студенты, преподаватели, внешние посетители.

Рекомендуется, например, силами органов студенческого самоуправления проводить регулярный мониторинг потребности в занятиях спортом у студентов и сотрудников. На основе полученных результатов проанализировать возможности расширения функционала спортивных объектов, организации новых секций и оптимизации расписания работы.

В первую очередь рекомендуется ввести гибкое расписание, например:

- утренние часы – занятия для сборных команд образовательной организации;
- дневное время – учебные группы и секции;
- вечернее время – коммерческое использование.

Под коммерческим использованием понимается предоставление услуг по посещению спортивных залов, бассейнов, стадионов во внеурочное время внешним пользователям, сотрудникам и студентам образовательной организации. Например, возможно предлагать абонементы на вечерние занятия для жителей района, либо передавать спортивные объекты в почасовую аренду (безвозмездное пользование) спортивным организациям для целей организации секций и кружков, проведения спортивных мероприятий. Рекомендуется применять механизмы коллективного использования объектов спорта, предусмотренные Методическими рекомендациями по коллективному использованию объектов спорта в образовательных организациях высшего образования и физкультурно-спортивных организациях для занятий физической культурой и спортом студентами, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, утвержденными Минспортом России и Минобрнауки России 17 марта 2023 г.

Предоставление услуг не влечет перехода прав владения и пользования в отношении федерального имущества, в связи с чем не требует согласования с учредителем и собственником имущества и осуществляется посредством заключения договоров об оказании услуг.

Почасовое использование спортивных объектов должно осуществляться на основании договора аренды (безвозмездного пользования).

Возможна реализация сетевых образовательных программ, которые позволяют использовать спортивные и иные объекты инфраструктуры кампуса совместно с партнерами. Например, в сетевой форме могут быть организованы общеобразовательные или дополнительные общеразвивающие программы для детей школьного (как правило, старшего) возраста. Целью такой программы является удовлетворение потребностей обучающихся в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании; развитие творческих способностей; формирование культуры

здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья; приобретение/совершенствование/освоение обучающимися знаний и навыков в области теории и методики. Реализация программы может осуществляться как совместно со спортивными организациями (в том числе в сетевой форме), так и с привлечением сертифицированных тренеров с учетом определенных федеральным образовательным стандартом положений о спортивной подготовке по виду спорта. Основной блок образовательного процесса по таким программам составляют занятия на спортивных объектах образовательной организации. Преимуществом сетевых образовательных программ является возможность планирования загрузки площадей по периодам обучения, кратным календарному году.

Для управления спортивными объектами рекомендуется внедрить цифровую систему учета и бронирования в целях контроля посещаемости, управления расписанием, осуществления автоматической рассылки уведомлений о бронировании и проч.

Для привлечения внешних пользователей рекомендуется использовать инструменты маркетинга и коммуникаций, в том числе автоматизированные сервисы для записи на тренировки и рассылки уведомлений о событиях; таргетированную рекламу в социальных сетях образовательной организации; разработать программу лояльности и систему скидок студентам за регулярное посещение дополнительных секций; разработать мобильное приложение спортивного комплекса образовательной организации.

Управление спортивными объектами базируется на балансе между доступностью, коммерческой эффективностью и потребностями образовательной организации, для чего необходимо использовать цифровые технологии, гибкое планирование и обратную связь от пользователей. Рекомендуется ежеквартально анализировать данные и вносить изменения в план работы: закрывать непопулярные секции, расширять график работы в периоды высокого спроса и т.д.

6.1.5. Административные площади

Алгоритм эффективного управления административными зданиями образовательных организаций в основном направлен на оптимизацию

эксплуатационных расходов, повышение безопасности, комфорта и энергоэффективности.

Повышению доходности административных площадей способствует выявление неэффективно используемых помещений, их перепланировка (при необходимости), в том числе под гибкие офисы (open space, коворкинги) при обязательном соблюдении требований законодательства, СанПиНов, ГОСТов и обеспечении комфортных условий для работы. Освободившиеся или выявленные неиспользуемые помещения подлежат конверсии в иную категорию площадей, в том числе для коммерческого использования.

6.1.6. Коммерческие площади. Оформление арендных отношений

Оформление арендных отношений федерального имущества имеет ряд особенностей.

При заключении договоров аренды либо безвозмездного пользования осуществляется переход прав владения и пользования в отношении федерального имущества.

При этом в соответствии с пунктом 10 статьи 9.2 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» бюджетное учреждение без согласия собственника не вправе распоряжаться закрепленным за ним недвижимым имуществом. В соответствии с пунктом 2 статьи 3 Федерального закона от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» автономное учреждение также без согласия собственника не вправе распоряжаться недвижимым имуществом, закрепленным за ним учредителем или приобретенным автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества.

Согласно Положению об осуществлении федеральными органами исполнительной власти функций и полномочий учредителя федерального бюджетного учреждения, утвержденному постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июля 2010 г. № 537, и Положению об осуществлении федеральными органами исполнительной власти функций и полномочий учредителя федерального автономного учреждения, утвержденному постановлением Правительства Российской Федерации от 10 октября 2007 г. № 662 (далее – постановления №№ 537, 662), решения по вопросам согласования распоряжения недвижимым имуществом

федеральных бюджетных и автономных учреждений, в том числе в части передачи в аренду, безвозмездное пользование, принимаются органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя таких учреждений, по согласованию с Росимуществом путем направления ему проекта решения.

Порядок согласования передачи недвижимого имущества в аренду и безвозмездное пользование, а также состав необходимых для согласования документов, установлены Совместным письмом с учетом внесенных постановлением Правительства Российской Федерации от 23 ноября 2024 г. № 1622 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» (далее – Постановление № 1622) изменений в постановления №№ 537, 662, а также дополнительно приказом Минобрнауки России от 31.10.2024 № 734 «Об установлении перечней документов, необходимых для проведения оценки последствий принятия решения о реконструкции, модернизации, об изменении назначения или о ликвидации объекта социальной инфраструктуры для детей, являющегося федеральной государственной собственностью, заключении федеральной государственной организацией, образующей социальную инфраструктуру для детей, находящейся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, договора аренды, договора безвозмездного пользования закрепленных за ней объектов собственности, а также для проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации федеральной государственной организации, образующей социальную инфраструктуру для детей и находящейся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, за исключением федеральной государственной образовательной организации».

При заключении договора аренды в целях размещения банкомата, платежного терминала, автомата, предназначенного для продажи товаров (торгового автомата), оборудования, предназначенного для предоставления услуг прачечных самообслуживания, необходимо руководствоваться Постановлением № 1622.

В целях контроля исполнения договоров рекомендуется проводить регулярные проверки:

- соблюдения целевого использования объектов (не реже 1 раза в 3 месяца);
- своевременности и полноты оплаты стоимости аренды и компенсации коммунальных платежей (ежемесячная сверка с бухгалтерией образовательной организации);
- обеспечения со стороны арендатора требований и норм безопасности;
- соблюдения законодательства и условий договора.

В случае выявления нарушений необходимо своевременно (в соответствии с условиями договора) принимать меры к их ликвидации, взысканию штрафов и неустойки за просрочку платежей, вплоть до расторжения договора, в том числе через суд при неоднократных нарушениях.

6.2. Оптимизация расходов

Мероприятия по сокращению расходов могут осуществляться в образовательных организациях одновременно, последовательно или выборочно. Они основываются на результатах и положительных эффектах внедрения системного подхода к управлению затратами – от энергосбережения до рационального использования площадей.

6.2.1. Оптимизация эксплуатационных расходов

В целях сокращения эксплуатационных расходов, образовательным организациям рекомендуется осуществлять комплекс мер, направленных на повышение энергоэффективности объектов инфраструктуры кампусов путем рационального использования энергетических ресурсов, что подразумевает использование меньшего количества энергии для обеспечения всех видов деятельности.

Реализация указанных мер – энергосбережение – осуществляется, как правило, при проведении ремонта, строительстве или модернизации объектов инфраструктуры кампусов.

Энергоэффективные технологии применяются: в электроснабжении (например, плазменные светильники, светодиодные лампы), системах отопления (газовое воздушное отопление, применение теплоизоляционных материалов) в комплексе с вводом в эксплуатацию энергоэффективных

устройств (например, беспроводных сенсорных сетей, обеспечивающих контроль использования энергии и регулирование ее подачи в зависимости от условий внешней среды и нахождения/отсутствия человека в помещении).

В целях оптимизации энергопотребления кампуса (по различным видам энергии, включая электрическую, тепловую, расход энергоносителей) рекомендуется провести анализ потребления энергии объектами кампуса (например, в форме энергетического обследования или энергоаудита), в том числе сформировать энергопаспорта объектов кампуса, определить области значительного использования энергии, факторы и направления снижения потребления энергии в разрезе объектов. Рекомендуется регулярно (не реже 1 раза в год с учетом сезонности потребления энергии) проводить и документировать анализ потребления энергии по объектам кампуса.

На основе результатов проведенного анализа рекомендуется осуществлять прогнозирование потребления энергии и формировать план организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение энергоэффективности кампуса, в том числе:

- внедрение энергосберегающих технологий;
- назначение лиц, ответственных за контроль расхода ресурсов и проведение мероприятий по энергосбережению;
- совершенствование порядка работы организации и оптимизация работы систем освещения, вентиляции, водоснабжения;
- проверка соблюдения правил эксплуатации и обслуживания коммунальных систем и отдельных энергоустановок, введение графиков включения и отключения систем освещения, вентиляции, тепловых завес и т.д.;
- проведение технических энергосберегающих мероприятий;
- замена и приобретение энергосберегающего оборудования, классом не ниже А++.

В рамках цифровой информационной модели кампуса рекомендуется внедрить единый центр энергоменеджмента, включающий автоматизированные системы мониторинга потребления энергоресурсов (электроэнергия, водоснабжение/водоотведение, тепловая энергия), осуществляющие обработку и анализ данных по расходованию

энергоресурсов в процессе эксплуатации с целью выявления отклонений от нормы и последующего устранения причин такого отклонения.

Лучшая практика:

Умный Кампус. Система управления имуществом комплексом ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»:

Автоматизированная система учета энергии контролирует потребление всех видов энергии объектами инфраструктуры кампуса: пространства, помещения, инженерные системы, оборудование и т.д.

Используется для:

- анализа и принятия управленческих решений по оптимизации расходов всех видов энергии в режиме реального времени;*
- контроля качества энергоснабжения, выявления неисправностей и предотвращения несанкционированного доступа к энергетическим сетям;*
- снижения затрат на энергоносители и повышение энергоэффективности объектов кампуса.*

Источниками финансирования мероприятий по повышению энергоэффективности могут быть: собственные и привлеченные средства образовательной организации, средства целевых субсидий на капитальный ремонт, энергосервисный контракт.

Порядок получения субсидий определен постановлением Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2023 г. № 1896 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий бюджетным и автономным учреждениям на иные цели».

Энергосберегающие мероприятия (работы и услуги), подпадающие под условия реализации энергосервисных контрактов, регулируются следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральный закон от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;*
- Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;*
- Бюджетный кодекс Российской Федерации;*

- постановление Правительства Российской Федерации от 18 августа 2010 г. № 636 «О требованиях к условиям энергосервисного контракта и об особенностях определения начальной (максимальной) цены энергосервисного Контракта (цены лота)».

6.2.2. Объекты незавершенного строительства

Мероприятия по оптимизации процессов управления объектами незавершенного строительства образовательных организаций реализуются посредством снижения количества таких объектов.

В целях исключения неэффективного использования имущества важно принимать своевременные и обоснованные решения относительно указанных объектов. Данные активы требуют особого подхода, поскольку их содержание может приводить к нецелевым расходам, а отсутствие или несвоевременность управленческих решений – к нарушению требований бюджетного законодательства, повышению уровня опасности объекта, снижению привлекательности облика и конкурентоспособности образовательной организации.

При подготовке оптимального решения относительно дальнейшей судьбы объекта незавершенного строительства рекомендуется оценить: техническое состояние объекта, процент его строительной готовности, местоположение (удаленность размещения от основного места нахождения имущественного комплекса образовательной организации), его соответствие текущим потребностям, наличие актуальных проектно-сметной документации, экспертиз, заключений и проч. По итогам анализа информации и документации образовательная организация формулирует и инициирует принятие одного из следующих решений: достройка объекта незавершенного строительства, его снос, реализация (продажа) или передача на иной уровень собственности.

В процессе осуществления этих мер необходимо учитывать требования следующих нормативных актов.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 18 июля 2022 г. № 1295 «Об утверждении Положения о порядке формирования и ведения федерального реестра незавершенных объектов капитального строительства, составе включаемых в него сведений

и порядке предоставления таких сведений» находящиеся в государственной собственности Российской Федерации незавершенные объекты капитального строительства, строительство, реконструкция которых осуществлялись полностью или частично за счет средств федерального бюджета, подлежат включению в федеральный реестр незавершенных объектов капитального строительства (далее – Реестр НОКС).

Решение о включении объектов в Реестр НОКС принимается Межведомственной комиссией по рассмотрению незавершенных объектов капитального строительства, подлежащих включению в федеральный реестр незавершенных объектов капитального строительства, на основании предложений Минобрнауки России.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июля 2022 г. № 1333 «О последствиях включения объекта незавершенного строительства, строительство, реконструкция которого осуществлялись полностью или частично за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и не завершены, в федеральный реестр незавершенных объектов капитального строительства, в региональный реестр незавершенных объектов капитального строительства» в отношении включенных в Реестр НОКС объектов президиумом (штабом) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации принимается одно из следующих управленческих решений, а также сроки их реализации (далее – Решения):

- завершение строительства (реконструкции) объекта незавершенного строительства и ввод его в эксплуатацию;
- приватизация (отчуждение);
- снос и списание;
- передача на иной уровень публичной собственности.

Финансирование объектов капитального строительства государственной собственности Российской Федерации из федерального бюджета осуществляется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 30 мая 2024 г. № 702 «Об управлении капитальными вложениями, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета» (далее – Постановление № 702). Вопрос о финансировании

завершения строительства объектов за счет средств федерального бюджета может быть рассмотрен Минобрнауки России в ходе формирования проекта федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период при наличии соответствующего Решения, а также с учетом предоставления обосновывающей документации в соответствии с Постановлением № 702.

Вовлечение объектов незавершенного строительства с расположенными под ними земельными участками в хозяйственный оборот осуществляется в соответствии с предусмотренным Федеральным законом от 24 июля 2008 г. № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства, созданию объектов туристской инфраструктуры и иному развитию территорий» (далее – Закон № 161-ФЗ) порядком:

- продажи имущества акционерным обществом ПАО ДОМ.РФ с перечислением 50% от вырученной суммы правообладателю объекта;
- передачи полномочий Российской Федерации по распоряжению и управлению объектом незавершенного строительства с расположенным под ними земельным участком органам государственной власти субъекта Российской Федерации в рамках Закона № 161-ФЗ.

Порядок и особенности списания объектов незавершенного строительства регламентируется Положением об особенностях списания федерального имущества, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 г. № 834 (далее – Положение об особенностях списания федерального имущества) и Правилами принятия решений о списании объектов незавершенного строительства или затрат, понесенных на незавершенное строительство объектов капитального строительства федеральной собственности, финансовое обеспечение которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 7 сентября 2021 г. № 1517.

6.2.3. Списание объектов инфраструктуры кампусов

Своевременное списание, утилизация или снос объектов инфраструктуры кампусов является существенным элементом эффективного управления имущественным комплексом образовательной организации. Устаревшие, физически изношенные или опасные для эксплуатации объекты

увеличивают расходы на содержание, создают риски для безопасности кампуса и снижают качество образовательной среды.

По итогам проведения регулярной инвентаризации, оценки указанных активов, а также при условии невозможности их дальнейшей эксплуатации или модернизации рекомендуется принимать решение о списании. Данные мероприятия позволяют высвободить площади для новых проектов, сокращать издержки и оптимизировать налоговую нагрузку на образовательную организацию.

Вопросы списания федерального имущества государственных бюджетных и автономных учреждений регламентированы Положением об особенностях списания федерального имущества.

В соответствии с подпунктами «з» и «и» пункта 4 Положения об особенностях списания федерального имущества списание имущества, закрепленного за федеральными бюджетными и автономными учреждениями учредителем либо приобретенного ими за счет средств, выделенных учредителем на приобретение такого имущества, осуществляется по согласованию с федеральным органом государственной власти, осуществляющим функции и полномочия учредителя таких учреждений.

В целях рассмотрения вопроса о согласовании списания федерального имущества, закрепленного учредителем либо приобретенного за счет средств, выделенных учредителем на приобретение такого имущества, образовательным организациям необходимо предоставлять в адрес Минобрнауки России комплект документов посредством их размещения в личном кабинете ведомственного ситуационного центра Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по мониторингу сферы образования и науки (далее – ВСЦМ) в модуле «Списание федерального имущества». Перечень необходимых документов установлен приказом Минобрнауки России от 1 августа 2018 г. № 19н.

Выбытие федерального имущества в связи с принятием решения о его списании отражается в бухгалтерском (бюджетном) учете организацией в установленном порядке в соответствии с пунктом 12 Положения об особенностях списания федерального имущества и подразумевает

ликвидацию объекта (разборка, демонтаж, уничтожение, утилизация и т.п.), в связи с чем возможность его дальнейшей реализации не предусмотрена.

После согласования списания имущества учредителем и утверждения акта о списании федерального имущества целесообразно осуществить утилизацию объекта и сдачу (продажу) содержащегося в нем лома черных и цветных металлов, драгоценных металлов и драгоценных камней, а также ртутисодержащих отходов.

В целях дальнейшего использования или продажи материалов и металлолома, полученных в результате списания и остающихся в распоряжении учреждения, необходимо осуществить их постановку на балансовый учет по справедливой стоимости.

6.2.4. Территориальная консолидация

Территориальная консолидация является одним из ключевых мероприятий, способствующих повышению интенсивности использования объектов инфраструктуры кампуса, позволяя:

- оптимизировать ресурсы через сокращение дублирования функций, концентрацию мощностей;
- снижать затраты посредством снижения транспортных, административных и операционных расходов;
- повысить управляемость и контроль, создавая единые центры ответственности в рамках региона;
- улучшить логистику, сокращая расстояния между объектами инфраструктуры кампусов;
- усилить взаимодействие между подразделениями за счет их географической близости.

Рекомендуется реализовать мероприятия по отказу от невостребованных и неиспользуемых объектов недвижимости, расположенных на значительном расстоянии от кампуса.

В рамках данных мероприятий возможно осуществить последующее вовлечение указанных объектов недвижимости в хозяйственный оборот в соответствии с предусмотренным Законом № 161-ФЗ механизмом продажи имущества ПАО ДОМ.РФ с перечислением компенсации правообладателю объекта. Полученные от вовлечения в хозяйственный оборот денежные

средства могут направляться образовательными организациями на текущий и капитальный ремонт объектов инфраструктуры кампуса по согласованию с Минобрнауки России.

Взаимодействие с ПАО ДОМ.РФ по вопросу вовлечения в хозяйственный оборот недвижимого имущества осуществляется путем направления образовательными организациями соответствующих обращений в Минобрнауки России с указанием информации о планируемом использовании денежных средств, возможных к получению в случае вовлечения имущества в хозяйственный оборот.

Аналогичным образом рекомендуется рассматривать возможность вовлечения в хозяйственный оборот невостребованных и неиспользуемых объектов недвижимости для снижения расходов образовательной организации в целом на содержание закрепленных за ней объектов недвижимости.

Кроме того, при отсутствии экономической целесообразности вовлечения в хозяйственный оборот в отношении таких объектов недвижимости следует проводить мероприятия по передаче на иной уровень публичной собственности.

Порядок передачи имущества, находящегося в федеральной собственности, в собственность субъектов Российской Федерации или муниципальную собственность установлен частью 11 статьи 154 Федерального закона от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ «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».

Решения о передаче имущества из федеральной собственности в собственность субъектов Российской Федерации или муниципальную собственность принимаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим полномочия собственника имущества – Росимуществом, на основании документов, перечень которых утвержден постановлением

Правительства Российской Федерации от 13 июня 2006 г. № 374, с учетом особенностей, установленных постановлением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2024 г. № 1602 «Об особенностях принятия решений о безвозмездной передаче имущества из федеральной собственности в собственность субъектов Российской Федерации или муниципальную собственность».

VII. Отдельные вопросы управления объектами инфраструктуры кампусов

7.1. Использование имущества с участием промышленных партнеров

Образовательные организации в настоящее время расширяют взаимовыгодное сотрудничество с промышленными партнерами, синхронизируя цели, программы развития и проекты. Такое сотрудничество оказывает положительное влияние на качество материально-технической базы образовательной организации и повышает уровень ее использования.

При взаимодействии с промышленными партнерами рекомендуется не ограничиваться выполнением работ и оказанием услуг, но и формировать такие модели как:

- создание специализированных программ обучения, ориентированных на потребности промышленного партнера;
- использование полигонов, площадок и оборудования образовательной организации совместно с промышленным партнером для организации практического обучения на основании договора о практической подготовке;
- создание на базе кампуса совместных лабораторий и центров, отвечающих специализации региона и запросам промышленных партнеров. Так, например, в кампусе СахалинTech совместно с промышленными партнерами создаются: нефтегазовая химико-аналитическая лаборатория, материаловедческая лаборатория, электротехническая лаборатория для оказания научно-технических услуг предприятиям Сахалинской области, совместно с ИТ-предприятиями, представленными в регионе, сформирован центр разработки программного обеспечения и центр искусственного интеллекта, в которых решаются задачи для региона и промышленных

партнеров в области информационных технологий. В Тюменской области определены 4 ключевые специализации Межуниверситетского кампуса мирового уровня в городе Тюмени, по каждой из которых закреплён якорный партнер: специализация «Технологический инжиниринг» – Ассоциация «Нефтегазовый Кластер» (включает более 150 компаний); специализация «Безопасность живых систем» – ГК «Фармасинтез»; специализация «Новые материалы» – СИБУР ПолиЛаб; специализация «Цифровая трансформация» – ПАО «МТС»;

- организация корпоративных учебных центров, региональных или отраслевых центров компетенций индустриальных партнеров, размещение объектов инфраструктурной поддержки научно-инновационной сферы региона, учебно-технологических коворкингов и др.;

- формирование экосистемы технологического предпринимательства на базе образовательной организации, в том числе проведение акселерационных программ, создание университетских стартап-студий, центров трансфера технологий с целью выстраивания отраслевых взаимодействий с привлечением индустриальных партнеров к сотрудничеству;

- проведение на базе кампуса совместных отраслевых мероприятий: корпоративных и региональных конкурсов, хакатонов, ярмарок вакансий, научных конференций, круглых столов и др. Указанные мероприятия необходимо сопровождать соответствующей информационной кампанией;

- размещение на площадках образовательных организаций технологических и/или административных подразделений либо представительств ключевых предприятий-партнеров и проч.

В качестве дополнительных организационных мер интенсификации работы с индустриальными партнерами целесообразно предусматривать:

- формирование рабочих групп и коллегиальных органов образовательных организаций с участием представителей реального сектора экономики в целях развития экспертного сообщества;

- создание единой коммуникационной площадки для взаимодействия представителей региональных органов государственной власти, образовательных организаций, научных организаций и представителей реального сектора экономики;

- создание и продвижение каталога продуктов, создаваемых на базе кампусов, а также площадки для размещения индустриальными партнерами заказов на разработки с возможностью осуществления поиска исполнителей НИОКР и подбора готовых технологических решений под свои запросы;

- внедрение инструментов стимулирования индустриальных партнеров к сотрудничеству с кампусами посредством обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала, в том числе обучение работе с программными и программно-аппаратными продуктами университетов и другие.

Совместное с индустриальными партнерами использование лабораторий и оборудования не требует согласования с учредителем и собственником имущества, за исключением случаев размещения постоянного представительства индустриального партнера на площадях кампуса. В указанном случае рекомендуется использование договоров аренды и безвозмездного пользования.

7.2. Оптимизация земельно-имущественных налогов организаций, подведомственных Минобрнауки России

В целях определения возможностей снижения имущественных налогов в текущих периодах, возврата имущественных налогов за прошлые периоды: земельного налога и налога на имущество организаций (выявление резервов) и проведения мероприятий, направленных на реализацию выявленных резервов, разработаны методические рекомендации для использования подведомственными Минобрнауки России образовательными организациями. Рекомендации предназначены для осуществления предписанных ими полномочий, в том числе с целью соблюдения принципа эффективности использования бюджетных средств.

Данные рекомендации одобрены Рабочими группами Минобрнауки России по совершенствованию методической и нормативно-правовой базы по вопросам ведения образовательными организациями высшего образования и научными организациями финансово-хозяйственной деятельности (Протокол от 30 октября 2025 г. № РГВ-ДЭП/3-пр.

Применение на практике положений данного документа показало его эффективность, создало возможности для, с одной стороны, сокращения

расходов бюджета на возмещение образовательным организациям имущественных и земельных налогов, с другой стороны, получения экономии, которая может быть направлена на финансирование развития имущественного комплекса образовательной организации.

Указанный документ рекомендуется для применения образовательными организациями в качестве одного из элементов эффективного управления имущественным комплексом.

7.3. Оптимизация использования объектов особо ценного движимого имущества.

Ключевым принципом оптимизации эксплуатации объектов особо ценного движимого имущества (далее - ОЦДИ) является комплексный подход, включающий планирование, организацию и контроль процессов использования имущества с применением соответствующих цифровых решений, включающий следующие мероприятия:

1) Учет и мониторинг ОЦДИ:

- регламентация и организация централизованного учета всех объектов ОЦДИ образовательной организации в единой базе данных, содержащей информацию о технических характеристиках, инвентарных номерах, стоимости, дате ввода в эксплуатацию, гарантийных обязательствах, местонахождении (с указанием подразделения и материально-ответственного лица) и др.

- внедрение системы онлайн-бронирования для оборудования, используемого коллективно. Это позволит исключить простои, обеспечить равный доступ для научных групп и студентов, оптимизировать загрузку оборудования и осуществлять учет времени использования оборудования для расчета себестоимости исследований.

Данная мера также позволит проводить регулярный мониторинг загрузки каждого объекта ОЦДИ. Относительно оборудования с низкой загрузкой необходимо установление причин его простоя.

2) Повышение эффективности использования ОЦДИ:

- проведение анализа внутренней потребности в оборудовании с низкой загрузкой в целях определения его дальнейшей судьбы. Так, неиспользуемое для одной научной группы оборудование может быть востребовано

для учебного процесса, исследований на других факультетах или развития ЦКП образовательной организации;

- проработка возможности передачи объектов ОЦДИ в аренду, реализации или безвозмездной передачи иной образовательной организации (перераспределение) в случае отсутствия внутренней необходимости в использовании объектов ОЦДИ.

Необходимо учитывать, что перераспределение неиспользуемого имущества осуществляется посредством размещения образовательной организацией информации об ОЦДИ на портале ВСЦМ в модуле «Перераспределение» по адресу: <https://отчетность.всцм.рф>. После этого предложение о передаче излишнего имущества становится открытым для иных подведомственных Минобрнауки России организаций. Информация о заинтересованности в принятии такого оборудования также размещается в ВСЦМ. Таким образом, функционирование данной платформы позволяет образовательным организациям осуществлять обмен и передачу научного и иного неиспользуемого оборудования.

Приложение № 1

к Методическим рекомендациям
по повышению эффективности использования
объектов инфраструктуры кампусов

Функциональные задачи, квалификационные требования и компетенции "кампус-менеджера"

Общие сведения (наименование вида профессиональной деятельности):

Код 16 Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Организация и проведение работ, обеспечивающих сохранность имущества студенческих кампусов в течение нормативного срока его службы, комфортные и безопасные условия проживания и жизнедеятельности

Группа занятий:

(код ОКЗ)	(наименование)	(код ОКЗ)	(наименование)
1213	Руководители в области определения политики и планирования деятельности	2161	Архитекторы зданий и сооружений
2142	Инженеры по гражданскому строительству	3112	Техники по гражданскому строительству
3332	Организаторы конференций и других мероприятий	1120	Руководители учреждений, организаций и предприятий
1219	Управляющие финансово-экономической и административной деятельностью, не входящие в другие группы		

Отнесение к видам экономической деятельности:

41	Строительство зданий
42	Строительство инженерных сооружений
68.20	Аренда и управление собственным или арендованным имуществом
68.32	Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе
70.10	Деятельность головных офисов
73.20	Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения
81	Деятельность по обслуживанию зданий и территорий

82.11	Деятельность административно-хозяйственная комплексная по обеспечению работы организации
84.11.8	Управление имуществом, находящимся в государственной собственности
84.13	Регулирование и содействие эффективному ведению экономической деятельности предприятий
84.25.1	Деятельность по обеспечению пожарной безопасности
84.25.9	Деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях прочая

II. Описание трудовых функций (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Обеспечение и проведение ремонтных работ объектов инфраструктуры студенческих кампусов	6	Оценка физического износа и контроль технического состояния конструктивных элементов, систем инженерного оборудования, разработка перечня (описи) работ по ремонту объектов инфраструктуры студенческих кампусов	А/01.6	6
			Проведение текущего ремонта объектов инфраструктуры студенческих кампусов	А/02.6	6
			Проведение капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческих кампусов	А/03.6	6
			Координация действий с подрядными и ресурсоснабжающими организациями по вопросам эксплуатации и обслуживания объектов инфраструктуры студенческих кампусов	А/04.6	6
В	Руководство комплексом работ по эксплуатации и	7	Обеспечение результативной работы организации	В/01.7	7

обслуживанию объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Разработка планов и графиков проведения работ по технической эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческих кампусов	В/02.7	7
	Разработка мероприятий по повышению санитарного содержания, благоустройства, безопасного проживания и энергоэффективности в объектах инфраструктуры студенческих кампусов	В/03.7	7
	Разработка и обеспечение реализации программ развития объектов инфраструктуры студенческих кампусов	В04/7	7
	Организация работы по обеспечению капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческих кампусов	В/05.7	7
	Разработка, реализация и контроль мероприятий по внедрению энергосберегающих, информационных и других инновационных технологий	В/06.7	7

III. Характеристика обобщенных трудовых функций

3.1. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Обеспечение и проведение ремонтных работ объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Код	А	Уровень квалификации	6
Возможные наименования должностей	Начальник подразделения (службы) Начальник (руководитель) отдела (департамента) Инженер по технической эксплуатации				
Требования к	Высшее образование - бакалавриат				

образованию и обучению	Дополнительные профессиональные программы - программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки
Требования к опыту практической работы	При наличии высшего образования требования к опыту практической работы не предъявляются Для остальных требуется практический опыт (производственный стаж), полученный в ходе трудовой деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства не менее одного года

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	1213	Руководители в области определения политики и планирования деятельности
	2161	Архитекторы зданий и сооружений
	2142	Инженеры по гражданскому строительству
ЕКС		Руководитель (заведующий, начальник) службы Инженер по организации эксплуатации и ремонту зданий и сооружений Инженер по организации капитального ремонта Инженер по благоустройству и озеленению территорий домовладений
ОКСО	100110 270102 270105	Домоведение Промышленное и гражданское строительство Городское строительство и хозяйство

3.1.1. Трудовая функция

Наименование	Оценка физического износа и контроль технического состояния конструктивных элементов и систем инженерного оборудования, разработка перечня (описи) работ по ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса	Код	A/01.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Оценка физического износа и технического состояния объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Проведение обмеров (вскрытия) для выявления характера и объемов ремонта в процессе технического обследования
	Обоснование и выбор метода расчета физического износа
	Оценка факторов изменения работоспособности здания в целом и отдельных его элементов

	Согласование описи ремонтных работ для составления сметы к договору на выполнение ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Подготовка ответов на жалобы, заявления и предложения от потребителей услуг объектов инфраструктуры студенческого кампуса, подрядных и ресурсоснабжающих организаций
Необходимые умения	Владеть методологией визуального осмотра конструктивных элементов и систем инженерного оборудования, выявления признаков повреждений объектов инфраструктуры студенческого кампуса и их количественной оценки
	Использовать инструментальный контроль технического состояния конструкций и инженерного оборудования объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Пользоваться современным диагностическим оборудованием для выявления скрытых дефектов объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Организовывать внедрение передовых методов, технологий и приемов труда
	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие проведение работ по оценке физического износа, контроль технического состояния конструктивных элементов и систем инженерного оборудования, составление описи работ по ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Технология и организация работ по оценке физического износа, контроля технического состояния конструктивных элементов и систем инженерного оборудования, составления описи работ по ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Правила охраны труда при проведении работ по оценке физического износа, контроля технического состояния конструктивных элементов и систем инженерного оборудования, составлении описи работ по ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Требования к составлению отчетности
	Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка
	Правила и нормы технической эксплуатации
	Положение по техническому обследованию жилых и нежилых зданий
	Методы визуального и инструментального обследования
	Правила и методы оценки физического износа конструктивных элементов и систем инженерного оборудования объектов инфраструктуры студенческого кампуса

3.1.2. Трудовая функция

Наименование	Проведение текущего ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса	Код	А/02.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Трудовые действия	<p>Проведение технических осмотров для определения потребности в плановом текущем ремонте объектов инфраструктуры студенческого кампуса</p> <p>Составление плана проведения текущего ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса</p> <p>Обеспечение во время ремонта исправного состояния и безопасной эксплуатации всего инженерного оборудования</p> <p>Приемка выполненных работ по текущему ремонту имущества объектов инфраструктуры студенческого кампуса</p> <p>Контроль реализации плана текущего ремонта имущества объектов инфраструктуры студенческого кампуса</p> <p>Подготовка ответов на жалобы, заявления и предложения от потребителей услуг объектов инфраструктуры студенческого кампуса, подрядных и ресурсоснабжающих организаций по вопросам текущего ремонта имущества</p> <p>Контроль соблюдения работниками требований по охране труда, пожарной безопасности и производственной санитарии при проведении текущего ремонта имущества</p>				
Необходимые умения	<p>Владеть технологией проведения осмотров и текущего ремонта имущества</p> <p>Анализировать техническое состояние конструктивных элементов и систем инженерного оборудования имущества и результаты проведения текущего ремонта</p> <p>Организовывать внедрение передовых методов и приемов труда</p>				
Необходимые знания	<p>Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие проведение работ по текущему ремонту имущества</p> <p>Технология и организация работ при проведении текущего ремонта имущества</p> <p>Перечень и периодичность работ, относящихся к текущему ремонту имущества</p> <p>Правила охраны труда при проведении работ по текущему ремонту общего имущества</p> <p>Требования к составлению отчетности</p> <p>Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка</p> <p>Правила и нормы технической эксплуатации</p>				

Основы разработки смет на проведение ремонтных работ имущества
Основы экономики, организации производства, труда и управления

3.1.3. Трудовая функция

Наименование	Проведение капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса	Код	A/03.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Подготовка технического задания для проектирования капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Оформление исходно-разрешительной документации для проведения работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Подготовка документов для согласования проекта и прохождения экспертизы
	Подготовка технического задания и участие в работе конкурсной комиссии по выбору подрядной организации для проведения капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Проведение подготовительных работ для капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Технический и авторский надзор за работами по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Приемка выполненных комплексов работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Ввод в эксплуатацию после капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Необходимые умения	Взаимодействовать со всеми субъектами капитального ремонта
	Оценивать и анализировать результаты проведения капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Организовывать внедрение передовых методов и приемов труда
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие проведение работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Технология и организация работ при проведении капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Правила охраны труда при проведении работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Требования к составлению отчетности
	Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка

Правила и нормы технической эксплуатации
Правила организации и планирования капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Основы разработки смет на проведение ремонтных работ объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Основы экономики, организации производства, труда и управления

3.1.4. Трудовая функция

Наименование	Координация действий между подрядными и ресурсоснабжающими организациями по вопросам эксплуатации и обслуживания объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Код	A/04.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Ведение учета (реестра) собственников, нанимателей, арендаторов помещений, подрядных и ресурсоснабжающих организаций
	Обеспечение потребителей услуг, нанимателей, арендаторов, подрядных и ресурсоснабжающих организаций информацией, связанной с технической эксплуатацией и обслуживанием объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Организация приема от участников взаимодействия заявок, предложений, жалоб и работы с ними
	Ведение установленной отчетности
	Организация взаимодействия с потребителями услуг объектов инфраструктуры студенческого кампуса, органами местного самоуправления, органами государственной власти, подрядными и ресурсоснабжающими организациями
	Консультирование потребителей услуг объектов инфраструктуры студенческого кампуса по вопросам эксплуатации и обслуживания имущества
Необходимые умения	Прогнозировать развитие событий
	Предупреждать и разрешать конфликтные ситуации
	Принимать решения в нестандартных ситуациях
	Проводить переговоры, консультации
	Анализировать и планировать деятельность
	Работать с документами, составлять отчеты по итогам деятельности
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие эксплуатацию и обслуживание жилых и нежилых помещений
	Требования к составлению отчетности

Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка
Правила и нормы технической эксплуатации
Принципы, методы, инструменты, технологии взаимодействия с собственниками, государственными и муниципальными органами власти и управления, партнерами по реализации программ технической эксплуатации и обслуживания объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Принципы, закономерности, особенности ведения переговоров
Основы экономики, организации производства, труда и управления

3.2. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Руководство комплексом работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Код	В	Уровень квалификации	7
--------------	---	-----	---	----------------------	---

Возможные наименования должностей	Проректор по административно-хозяйственной работе Проректор по управлению имуществом комплексом Кампус-менеджер
-----------------------------------	---

Требования к образованию и обучению	Высшее образование - специалитет, магистратура Дополнительные профессиональные программы - программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки
Требования к опыту практической работы	При наличии высшего образования требуется опыт практической работы не менее 3 лет Для остальных работников требуется практический опыт (производственный стаж), полученный в ходе трудовой деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства не менее пяти лет

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	1112	Руководители (представители) федеральных и региональных органов исполнительной и судебной власти и их аппаратов
	1120	Руководители учреждений, организаций и предприятий
	1213	Руководители в области определения политики и планирования деятельности
	1219	Управляющие финансово-экономической и административной деятельностью, не входящие в другие группы

ЕКС	-	Руководитель (директор, заведующий, начальник) организации Заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) организации Руководитель подразделения (службы)
ОКСО	080502 100110 270102 270105	Экономика и управление на предприятии (по отраслям) Домоведение Промышленное и гражданское строительство Городское строительство и хозяйство

3.2.1. Трудовая функция

Наименование	Обеспечение результативной работы организации	Код	В/01.7	Уровень (подуровень) квалификации	7
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Технико-экономический анализ работы структурных подразделений образовательной организации, обеспечивающих функционирование объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Обеспечение рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов
	Обеспечение сохранности и надлежащего состояния объектов инфраструктуры студенческого кампуса, благоприятных и безопасных условий проживания и жизнедеятельности, предоставления коммунальных и иных услуг
	Подготовка предложений по реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры студенческого кампуса с учетом ресурсосбережения
	Контроль исполнения принятых решений
	Проведение технико-экономической оценки различных вариантов (способов) осуществления работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Разработка мероприятий по снижению расходов на содержание объектов инфраструктуры студенческого кампуса и коммунальные услуги
	Обеспечение комплексного взаимодействия со всеми субъектами технической эксплуатации
	Организация взаимодействия с органами государственного надзора и муниципального жилищного контроля
Необходимые умения	Владеть методами составления бизнес-планов и технико-экономического анализа
	Разрабатывать служебные задания работникам и определять ресурсы для их выполнения
	Осуществлять текущий контроль выполнения служебных заданий работниками
	Вести переговоры

	Осуществлять оценку профессиональных компетенций работников
	Работать с документами, составлять отчеты по итогам выполнения работ
	Разрабатывать программы мотивации персонала
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие проведение работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Технология и организация работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Правила охраны труда при проведении работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Требования к составлению отчетности
	Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка
	Методы мотивации персонала
	Правила и нормы технической эксплуатации
	Методы проведения анализа выполнения планов и работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса, определения их экономической эффективности
	Стандарты бухгалтерского учета и отчетности в зоне ответственности
	Требования гражданской обороны
	Основы экономики, организации производства, труда и управления

3.2.2. Трудовая функция

Наименование	Разработка планов и графиков проведения работ по технической эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Код	V/02.7	Уровень (подуровень) квалификации	7
Трудовые действия	Оценка текущего состояния объектов инфраструктуры студенческого кампуса				
	Разработка планов проведения комплекса работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса				
	Планирование расходования ресурсов для выполнения планов структурного подразделения				
	Организация подготовки документов для заключения договоров по технической эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса				
Необходимые умения	Готовить отчеты о состоянии материальных ресурсов и потребностей в				

	их пополнении (возмещении) для технической эксплуатации и обслуживания объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Анализировать выполнение плана деятельности подразделения по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Оценивать результаты исполнения договоров подрядными и ресурсоснабжающими организациями по технической эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие планирование работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Технология и организация работ по эксплуатации и обслуживанию объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Требования к составлению отчетности
	Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка
	Правила и нормы технической эксплуатации
	Основы технико-экономического и оперативно-производственного планирования
	Стандарты бухгалтерского учета и отчетности в зоне своей ответственности
	Основы экономики, организации производства, труда и управления

3.2.3. Трудовая функция

Наименование	Разработка мероприятий по повышению санитарного содержания, благоустройства, безопасного проживания и энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Код	В/03.7	Уровень (подуровень) квалификации	7
Трудовые действия	Подготовка и реализация комплекса работ (мероприятий) по обеспечению безопасных условий проживания в студенческом кампусе				
	Разработка и реализация мероприятий, направленных на уменьшение риска террористических актов, криминальных проявлений и их последствий, способствующих повышению защищенности проживания в студенческом кампусе				
	Разработка и выполнение мероприятий по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия пользователей объектами инфраструктуры студенческого кампуса				
	Разработка мероприятий по повышению энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса				

	Разработка и выполнение мероприятий по улучшению благоустройства студенческих кампусов
Необходимые умения	Анализировать информацию о способах обеспечения безопасных условий проживания и жизнедеятельности в студенческих кампусах
	Обеспечивать выполнение санитарных норм и правил проживания и жизнедеятельности в студенческих кампусах
	Взаимодействовать с органами правопорядка по выявлению нарушителей правил проживания и поведения в студенческих кампусах
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие проведение работ по повышению санитарного содержания, благоустройства, безопасного проживания, жизнедеятельности и энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Технология и организация работ по повышению санитарного содержания, благоустройства, безопасного проживания, жизнедеятельности и энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Правила охраны труда при проведении работ по повышению санитарного содержания, благоустройства, безопасности проживания, жизнедеятельности и энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Требования к составлению отчетности
	Основы трудового законодательства и правила внутреннего трудового распорядка
	Правила и нормы технической эксплуатации
	Методы повышения энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Отечественный и зарубежный опыт обеспечения безопасных условий проживания и жизнедеятельности

3.2.4. Трудовая функция

Наименование	Разработка и обеспечение реализации программ развития объектов инфраструктуры студенческих кампусов	Код	В/04.7	Уровень (подуровень) квалификации	7
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Составление программы развития имущественного комплекса, в т.ч. коммунальной инфраструктуры
	Оценка выполнения запланированного объема и качества работ по достижению показателей планов и программ развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Привлечение финансирования для реализации программ развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса

	Стимулирование участников проектных и рабочих групп в целях своевременного выполнения ими целевых показателей стратегического развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Необходимые умения	Составлять служебные задания руководителям проектных и рабочих групп по достижению показателей развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Осуществлять мониторинг достижения количественных и качественных показателей развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Разрабатывать целевые показатели развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие организацию действий по разработке и реализации программ развития, в т.ч. объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента
	Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров
	Порядок финансирования капитальных вложений и привлечения инвесторов
	Информационные технологии, используемые при мониторинге проектов и программ
	Программно-целевой метод в стратегическом управлении объектами инфраструктуры студенческого кампуса
	Отечественный и зарубежный опыт реализации программ развития объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Трудовое законодательство Российской Федерации и правила внутреннего трудового распорядка
	Этика делового общения

3.2.5. Трудовая функция

Наименование	Организация работы по обеспечению капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса	Код	В/05.7	Уровень (подуровень) квалификации	7
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Разработка регламентов проведения капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Разработка предложений о включении объектов инфраструктуры студенческого кампуса в график капитального ремонта
	Разработка планов (графиков) капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Обеспечение разработки проектно-сметной документации
	Обеспечение финансирования капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса

	Организация выполнения работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса на конкурсной основе
	Контроль выполнения капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Прием в эксплуатацию объектов после капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Необходимые умения	Взаимодействовать со всеми субъектами капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Проверять и оценивать проектно-сметную документацию на капитальный ремонт объектов инфраструктуры студенческого кампуса, порядок ее согласования
	Составлять техническое задание для конкурсного отбора подрядчиков
	Планировать все виды капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Контролировать и оценивать результаты проведения капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие организацию работы по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Организация и планирование капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Методы и технологии проведения работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Правила и нормы технической эксплуатации объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента
	Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров
	Порядок финансирования капитальных ремонтов и привлечения инвесторов
	Основы экономики, организации производства, труда и управления
	Отечественный и зарубежный опыт реализации программ капитального ремонта объектов инфраструктуры студенческого кампуса
	Трудовое законодательство Российской Федерации и правила внутреннего трудового распорядка
	Этика делового общения

3.2.6. Трудовая функция

Наименование	Разработка, реализация и контроль мероприятий по внедрению энергосберегающих, информационных и других инновационных технологий	Код	В/06.7	Уровень (подуровень) квалификации	7
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Организация проведения энергетических обследований и составления энергетических паспортов зданий
	Организация составления бизнес-плана повышения энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса, внедрения информационных и инновационных технологий
	Организация выполнения мероприятий, предусмотренных бизнес-планом повышения энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса, внедрения информационных и инновационных технологий
	Обеспечение финансирования работ по комплексной модернизации и повышению энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса, внедрению информационных и инновационных технологий
	Контроль реализации программы повышения энергоэффективности объектов инфраструктуры студенческого кампуса, внедрения информационных и инновационных технологий
Необходимые умения	Анализировать и обобщать информацию об энергосбережении, информационных и инновационных технологиях
	Анализировать современное состояние законодательной и нормативно-правовой базы в области энергосбережения, внедрения информационных и инновационных технологий
	Составлять бизнес-планы
	Контролировать выполнение мероприятий
Необходимые знания	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие организацию работы по внедрению энергосберегающих, информационных и других инновационных технологий
	Основные требования к региональным и муниципальным программам в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, внедрения информационных и инновационных технологий
	Структура и источники финансирования работ по повышению энергоэффективности, внедрению информационных и инновационных технологий
	Принципы, методы бизнес-планирования
	Правила оформления энергетического паспорта
	Отечественный и зарубежный опыт внедрения энергосберегающих, информационных и других инновационных технологий
	Трудовое законодательство Российской Федерации и правила внутреннего трудового распорядка
	Этика делового общения

<1> Общероссийский классификатор занятий.

<2> Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

<3> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

<4> Общероссийский классификатор специальностей по образованию.

Приложение № 2
к Методическим рекомендациям
по повышению эффективности использования
объектов инфраструктуры кампусов

**Анализ состава и назначения площадей объектов
инфраструктуры кампусов**

№ п/п	Наименование объекта, показателя	Единица измерения	Всего по кампусу	В том числе:		
				Объект 1	Объект 2	Объект 3
1	Общая площадь объектов кампуса	кв.м				
2	Учебные площади (аудитории, библиотеки, лекционные залы, проч.)	кв.м				
2.1	Количество учебных аудиторий	ед.				
2.2	Процент загрузки учебных площадей	%				
2.3	Процент загрузки библиотек	%				
3	Лабораторные площади (лаборатории, исследовательские центры, мастерские, проч.)	кв.м				
3.1	Количество лабораторий	ед.				
3.2	Процент загрузки лабораторных площадей	%				
4	Общая площадь помещений для проживания (общежития, гостиницы), в том числе:	кв.м				

4.1	площадь помещений для проживания в общежитиях	кв.м				
4.2	количество мест для проживания в общежитиях	ед.				
4.3	процент загрузки площадей общежитий	%				
4.4	площадь помещений для проживания в гостиницах	кв.м				
4.5	количество мест для проживания в гостиницах	ед.				
4.6	процент загрузки площадей гостиниц	%				
5	Спортивные площадки (залы, бассейны, площадки, проч.)	кв.м				
5.1	процент загрузки спортивных площадей	%				
6	Площадь помещений общего пользования	кв.м				
7	Площадь медицинских помещений	кв.м				
8	Площадь административных помещений	кв.м				
8.1	процент загрузки административных помещений	%				
9	Коммерческие площади (площади, предназначенные для размещения магазинов, объектов питания, досуга, проч.)	кв.м.				
9.1	процент загрузки коммерческих площадей	%				

Приложение № 3

к Методическим рекомендациям
по повышению эффективности использования
объектов инфраструктуры кампусов

Перечень аналитических показателей инфраструктуры кампуса

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Показатель	Источник информации, методика расчета
1.	Поступления из всех источников (за исключением целевых субсидий)	тыс. руб.		Отчет о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества – форма «Сведения о поступлениях и выплатах бюджетных и автономных учреждений»
2.	2.1. Поступления от собственности, всего в том числе:	тыс. руб.		Отчет о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества – форма «Сведения о поступлениях и выплатах бюджетных и автономных учреждений».
	2.2. Поступления от сдачи в аренду площадей	тыс. руб.		
	2.3. Поступления от сдачи в аренду оборудования и техники	тыс. руб.		
	2.4. Плата за пользование помещениями для проживания (общежития)	тыс. руб.		
	2.5. Плата за пользование помещениями для	тыс. руб.		
				Пункты 2.2 - 2.7 – данные внутреннего управленческого, финансового учета учреждения

	проживания (гостиницы)			
	2.6. Поступления от реализации дополнительных услуг проживающим	тыс. руб.		
	2.7. Поступления от реализации дополнительных услуг по посещению спортивных залов, бассейнов, стадионов (за исключением аренды)	тыс. руб.		
3.	3.1. Расходы на коммунальные услуги, всего в том числе:	тыс. руб.		Отчет о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества – форма «Сведения о поступлениях и выплатах бюджетных и автономных учреждений». Пункты 3.2 - 3.4 – данные внутреннего управленческого, финансового учета учреждения.
	3.2. Электроснабжение	тыс. руб.		
	3.3. Теплоснабжение	тыс. руб.		
	3.4. Водоснабжение и водоотведение	тыс. руб.		
4.	4.1. Потребление коммунальных услуг, в том числе:			Данные внутреннего учета учреждения.
	4.2. Электроснабжение	КВт/час		
	4.3. Теплоснабжение	ГКал.		
	4.4. Водоснабжение и водоотведение	м ³		
5.	5.1. Общая площадь кампуса, в том числе	м ²		Отчет о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения
	5.2. Площадь земельных участков	м ²		

	5.3. Площадь аварийных объектов	м ²		и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества. Пункт 5.4 - Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательных организаций высшего образования (форма № 1-Мониторинг).
	5.4. Площадь объектов незавершенного строительства	м ²		
	5.5. Площадь неиспользуемых помещений (без учета аварийных и объектов незавершенного строительства)	м ²		
6.	Расходы из всех источников на текущий, капитальный и аварийный ремонты объектов недвижимости и оборудование	тыс. руб.		Отчет о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества. Данные внутреннего управленческого, финансового учета учреждения
7.	7.1. Расходы на содержание имущества, в том числе	тыс. руб.		
	7.2. Расходы на регулярное техническое обслуживание оборудования, систем безопасности, лифтов, систем отопления и кондиционирования, а также на другие технические системы	тыс. руб.		
	7.3. Расходы на уборку помещений, прилегающей территории, вывоз мусора, благоустройство территории	тыс. руб.		
	7.4. Расходы на обеспечение безопасности имущества, включая оплату услуг охраны, установку и обслуживание систем безопасности	тыс. руб.		

	7.5. Расходы на оплату налога на имущество, земельного налога и других налогов, связанных с использованием имущества	тыс. руб.		
	7.6. Расходы на страхование имущества	тыс. руб.		
	7.7. Расходы на оплату услуг по обслуживанию имущества, мелкий ремонт, приобретение расходных материалов и пр.	тыс. руб.		
8.	Расходы на амортизацию имущества	тыс. руб.		Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения Годовой бухгалтерской отчетности бюджетных и автономных учреждений (форма ОКУД 0503721).
9.	Потребность в средствах на капитальный и текущий ремонты и восстановление основных средств	тыс. руб.		План финансово-хозяйственной деятельности на начало финансового года, внутренние локальные акты (например, утвержденные планы ремонтов)
10.	Индекс удовлетворенности инфраструктурой кампуса	%		Результат опроса. Отношение общего к максимально возможному количеству баллов, умноженное на 100%
11.	Количество несчастных случаев и травматизма с потерей рабочего времени	Ед.		Статистические/учетные сведения
12.	Общее количество отработанных всеми сотрудниками в организации часов за один год	Час.		Статистические/учетные сведения
13.	Численность обучающихся, прибывших	Чел.		Статистические/учетные сведения, приказы, договоры об оказании услуг

	на краткосрочный период из иных образовательных и научных организаций с целью участия в научных и технологических проектах, а также в рамках программы молодежного и студенческого туризма			
14.	14.1. Количество индустриальных партнеров	Ед.		Статистические/учетные сведения, реестр договоров образовательной организации
	14.2. Количество заключенных с индустриальными партнерами договоров на оказание образовательных услуг (подготовку кадров по целевым запросам)	Ед.		
	14.3. Количество заключенных с индустриальными партнерами договоров на выполнение НИР, НИОКР и РИД	Ед.		
15.	Количество Центров коллективного пользования научным оборудованием	Ед.		Статистические/учетные сведения, приказы о создании ЦКП
16.	Количество общегородских мероприятий (культурных, спортивных, иных), проведенных на площадках кампуса	Ед.		Статистические/учетные сведения, план мероприятий
17.	Наличие системы контроля и учета использования особо ценного движимого имущества	Да / Нет		Приказы о создании/вводе в эксплуатацию систем

Приложение № 4

к Методическим рекомендациям
по повышению эффективности использования
объектов инфраструктуры кампусов

Описание "сервисной модели управления" в преломлении к имущественному комплексу, внедрение элементов юнит-экономики

1. Сервисная модель управления имущественным комплексом

Сервисная модель управления имущественным комплексом – это подход, при котором осуществляется не просто владение объектами, а реализуется управление активами (зданиями, инфраструктурой) основывающееся на принципах клиентоориентированности, цифровизации и оптимизации процессов и ресурсов через предоставление услуг (далее – Модель).

Цель внедрения Модели — повышение эффективности использования имущества, снижение затрат и удовлетворение потребностей пользователей.

1.1. Ключевые принципы модели.

А) Клиент, его потребности, а также способствующая его успешной деятельности комфортная среда являются основными объектами системы управления кампусом. Удовлетворение потребностей пользователей (студентов, сотрудников, партнеров) осуществляется посредством организации продуманной образовательной, научной и социальной инфраструктуры, понятной навигации, работающей системы «обратной связи», разнообразия предоставляемых сервисов, в том числе цифровых: функционирование системы онлайн-бронирования помещений, создание мобильного приложения для подачи заявок на ремонт, заселение, получение документов, оказание иных услуг; предоставление персонализированных условий для реализации коллабораций в образовательной, научно-исследовательской, партнерской и иных сферах деятельности образовательных организаций.

Примером такого подхода является внедрение системы бронирования аудиторий вуза, где студенты видят доступные слоты и могут зарезервировать помещение в один клик.

Б) Аутсорсинг непрофильных функций. Данный принцип реализуется путем передачи обслуживания (уборка, энергоснабжение, охрана и проч.) специализированным компаниям. Это снижает затраты на содержание персонала и повышает качество услуг.

Примером может являться заключение договора с клининговой компанией на ежедневную уборку корпусов.

В) Цифровизация процессов. Вводится в целях повышения эффективности работ и сокращения затрат на эксплуатацию через внедрение системы автоматизации эксплуатации зданий (CAFM), осуществляющей учет активов, планирование ремонтов и управление заявками. Система позволяет получать достоверную информацию о состоянии объектов и проводимых на них работах, автоматизировать управление заявками, работами, имуществом, рабочими местами и т.п. в едином цифровом поле на базе цифрового двойника объекта.

Г) Переход от владения к использованию. Имущественный комплекс — это актив, который должен приносить максимальную пользу (финансовую, социальную, репутационную) независимо от формы использования. Для этих целей внедряются гибкие планировки помещений, трансформируемые под разные виды деятельности, коворкинги, предусматриваются пространства для проектной и общественной работы, вводится система бронирования помещений и т.п.

Д) Монетизация активов. Данный принцип предполагает вовлечение в деятельность неиспользуемого имущества образовательной организации. Данная мера реализуется посредством сдачи свободных помещений и неиспользуемого оборудования в аренду, организации платных услуг (парковки, кафе, конференц-залы), размещения публичных городских объектов, развития событийного туризма, организации и проведения концертов, фестивалей, выставок, спортивных соревнований городского и регионального масштабов.

1.2. Технологическая база Модели.

А) Цифровые двойники – 3D-модели зданий для анализа состояния, износа, планирования ремонтов.

Б) Платформы для управления активами (IBM TRIRIGA, SAP ERP) – контроль затрат, прогнозирование работ.

В) Умные здания (BMS) – автоматизация климата, освещения, безопасности.

1.3. Планируемые результаты для имущественного комплекса по итогам внедрения Модели.

А) Снижение операционных расходов за счет оптимизации энергопотребления и аутсорсинга.

Б) Повышение доходности через коммерциализацию неиспользуемых площадей.

В) Увеличение срока службы имущества благодаря предиктивному обслуживанию.

Г) Прозрачность и скорость принятия управленческих решений – все процессы отслеживаются в режиме реального времени.

1.4. Возможные риски, меры по их минимизации.

А) Утечка данных. Необходимы меры по защите информации – блокчейн, шифрование.

Б) Сопротивление сотрудников. Влияние данного фактора возможно снизить путем информирования, обучения и вовлечения персонала в изменяемые процессы.

В) Высокая первоначальная стоимость. Для преодоления данного риска возможно использование облачных решений, государственных грантов и т.д.

Таким образом, настройка сервисной модели управления позволит изменить репутацию имущественных комплексов образовательных организаций как пассивных активов, преобразовав их в динамичную экосистему, которая способна генерировать доход, экономить ресурсы и адаптироваться под запросы рынка и пользователей. Успех реализации

Модели зависят от использования интегрируемых технологий, пересмотра бизнес-процессов и фокуса на Клиенте и его потребностях.

2. Описание и алгоритм внедрения юнит-экономики в образовательной организации

Юнит-экономика – это метод анализа прибыльности отдельных единиц (студентов, программ, услуг) для оптимизации ресурсов и повышения финансовой устойчивости. В образовательной организации юнитом может выступать студент, образовательная программа, курс, мероприятие, иные объекты управления.

Цель внедрения: оценить рентабельность направлений, оптимизировать затраты и повысить доходность через управление ключевыми метриками.

2.1. Ключевые метрики для образовательной организации:

1. САС (Customer Acquisition Cost) – стоимость привлечения студента (реклама, дни открытых дверей, маркетинг).
2. LTV (Lifetime Value) – доход от студента за весь период обучения (плата за обучение, участие в грантах, дополнительные услуги).
3. ARPU (Average Revenue Per User) – средний доход на одного студента.
4. Конверсия – переход абитуриентов в студентов, оплативших обучение.
5. COGS (Cost of Goods Sold) – себестоимость образовательных услуг (зарплата преподавателей, аренда, материалы).

2.2. Алгоритм внедрения

А) Определение юнитов, сбор данных:

- выбор юнитов. Принимается решение об определении в качестве юнита – студенты, программы, курсы, мероприятия, иные объекты.

- осуществление сбора следующих данных: затраты на маркетинг и привлечение (САС); доходы от платного обучения, грантов, аренды и т.д.; себестоимость услуг (COGS), например, затраты на проведение лекций или организацию конференций.

Б) Расчет метрик:

- LTV студента:

$LTV = \text{Средний годовой доход} \times \text{Срок обучения}$

Пример расчета:

студент оплачивает образовательные услуги в сумме 200 тыс. руб./год, срок обучения 4 года,

$LTV = 200 \text{ тыс. руб.} * 4 \text{ года} = 800 \text{ тыс. руб.}$

- САС:

$SAC = \text{Затраты на маркетинг} / \text{Количество поступивших}$

- Доходность юнита:

$\text{Финансовый результат} = LTV - SAC - COGS.$

В) Анализ, оптимизация процессов:

- выявление убыточных направлений. Если $SAC > LTV$, необходимо пересмотреть рекламную стратегию или повысить ценность программ (например, дополнить стажировками);

- увеличение LTV. Возможно осуществить, например, через внедрение дополнительных платных образовательных услуг (курсы, онлайн-лекции);

- снижение COGS. Необходимо оптимизировать расписание для сокращения расходов на коммунальные услуги, рассмотреть возможность перевода части лекций в онлайн;

- внедрение цифровых инструментов;

- использование CRM-системы для отслеживания конверсии абитуриентов;

- использование аналитических платформ для мониторинга метрик в реальном времени;

- автоматизация расчетов и т.п.

Д) Сегментация, когортный анализ:

- разделение студентов на когорты: по годам поступления; источникам привлечения в университет, иным признакам;

- сравнение LTV разных когорт. Например, студенты, пришедшие через партнерские школы, могут иметь более высокую конверсию.

Когортный анализ позволяет оценить долгосрочное влияние управленческих решений на конкретные группы студентов. Благодаря такому подходу становится понятно, какие именно действия – будь то изменение канала привлечения, образовательной программы или процесса адаптации – в действительности приводят к улучшению ключевых показателей, таких как лояльность и финансовая ценность студента. Это дает возможность целенаправленно развивать успешные практики и отказываться от неэффективных, оптимизируя ресурсы.

Е) Тестирование развития юнитов:

- запуск новых услуг, сервисов, различных форматов дополнительных образовательных программ и др;

- оценка финансовых результатов новых юнитов осуществляется по формуле:

Прибыль = (стоимость юнита – COGS) × Количество участников –
Затраты на продвижение

Ж) Мониторинг:

- периодическое обновление данных, расчет и анализ показателей;
- внедрение KPI для подразделений: например, для приемной комиссии – снижение SAC, для учебного отдела – повышение конверсии в магистратуру и т.п.

Таким образом, внедрение элементов Юнит-экономики позволит вузам перейти от «сметного» финансирования к управлению, основанному на данных. Это повысит конкурентоспособность вуза и привлечет инвестиции в перспективные направления.