

А.А. Филатов



**Предложения к программе
развития ИГЭУ на период
2022-2026 гг.**

Требования Учредителя

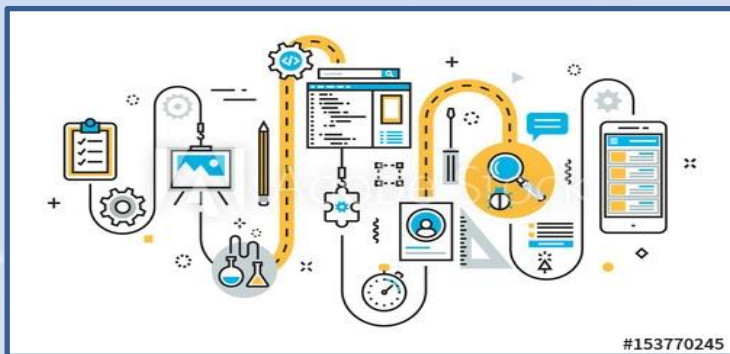
УНИВЕРСИТЕТ НОВОГО ТИПА:

- работа в тесном взаимодействии с властными структурами и деловым сообществом, осуществление исследований по их заказу.
- переход к концепции непрерывного образования и гибким учебным планам
- нацеленность на междисциплинарный характер и коммерциализацию НИОКР
- поощрение предпринимательской деятельности
- развитие цифровой инфраструктуры
- широкое использование интернет-технологий и online-образования
- развитие международного сотрудничества.

Специфика работы региональных вузов

ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ ВУЗОВ

- Недостаток финансирования!!!
- Кадровый голод, отток молодых специалистов
- Работа «по инерции», неготовность к переменам



ЗАДАЧИ УЧРЕДИТЕЛЯ



РЕСУРСЫ ВУЗОВ

Наблюдается фундаментальное противоречие между амбициозными задачами Учредителя и реальными ресурсами региональных вузов, в т.ч. ИГЭУ

Исходные положения

Работу над программой логично начать с формирования общей картины. Для этих целей использовался SWOT-анализ: выявление сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз для нашего вуза



Основная цель программы – снятие противоречия и трансформация ИГЭУ.

Требованиям Учредителя, при уровне внебюджетного финансирования менее 40 %, придется соответствовать в любом случае

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИГЭУ

- A1. Уровень образования**
- A2. Репутация Университета**
- A3. Связи с ключевыми партнерами**
- A4. Дополнительные возможности для студентов**
- A5. Обновленная инфраструктура, компактность**
- A6. Серьезный задел по ряду направлений НИОКР**
- A7. Дополнительное образование**
- A8. Колледж и программы СПО**
- A9. Квалифицированные кадры**

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ИГЭУ

- В1. Кадровый дефицит**
- В2. Наукометрия и результативность НД**
- В3. Коммерциализация НИОКР**
- В4. Цифровизация (ряд аспектов)**
- В5. Недостаточная глубина кадрового резерва**
- В6. Непрофильные активы**
- В7. Показатели международной активности**
- В8. Недостаточная диверсификация образования**
- В9. Неэффективная профориентация**

ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- С1. Участие в различных системообразующих программах**
- С2. Усиление взаимодействия с основными партнерами**
- С3. Доведение до завершающего этапа цифровой трансформации вуза**
- С4. Тенденции в сфере среднего и дополнительного образования**
- С5. Рост привлекательности вуза для абитуриентов**

ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ

- D1. Снижение КЦП ИГЭУ
- D2. Риск недофинансирования
- D3. Отток абитуриентов-контрактников
- D4. Отток молодых специалистов
- D5. Активность вузов-конкурентов
- D6. Непредсказуемость изменений законодательства и политики Учредителя
- D7. Форс-мажоры, COVID-2019

8

Общие контуры Программы

ВИДЕНИЕ

ЦЕЛЬ

SWOT
АНАЛИЗ



ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ (6)

МЕРОПРИЯТИЯ ПРОГРАММЫ (21)

КПЭ ПРОГРАММЫ(27)



Цель Программы и основные аспекты деятельности ИГЭУ

Трансформация ИГЭУ в Университет нового типа, на основе имеющейся базы и с использованием принципов устойчивого развития



ОБРАЗОВАНИЕ И ТРУДОУСТРОЙСТВО



НАУКА, ИННОВАЦИИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО



КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



СОТРУДНИЧЕСТВО



ИНФРАСТРУКТУРА И ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

Задачи программы



Поддержание высокого уровня образования и его диверсификация с упором на запросы отрасли и региона



Повышение роли науки, диверсификация научных работ, коммерциализация НИОКР



Сохранение кадрового потенциала, омоложение кадрового состава и подготовка кадрового резерва



Создание цифровой экосистемы вуза



Активизация взаимодействия с ключевыми партнерами, международной деятельности



Продолжение модернизации вузовской инфраструктуры и обеспечение финансовой стабильности

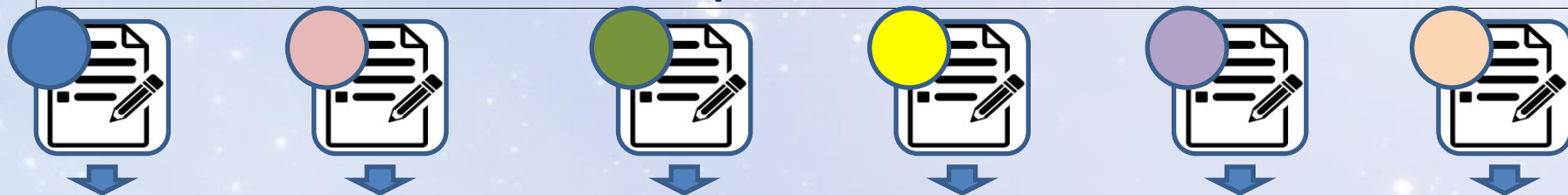
Мероприятия программы



- 21 мероприятие, с группировкой по **аспектам /задачам**;
- Разработаны на основании анализа текущей ситуации в ИГЭУ (**SWOT-анализ**), имеющейся Программы развития (**преимственность**), **результатов Мониторинга** Университета и их динамики;
- Число мероприятий **принципиально невелико** с целью обеспечения управляемости и снижения бюрократизации;
- Каждое мероприятие можно разделить **на более мелкие подзадачи** (планируется формализовать при разработке Паспортов мероприятий);
- Более подробно с содержанием мероприятий можно ознакомиться непосредственно **в тексте Программы**.

Паспорта мероприятий

- Планируется разработать **до 01.10.2022 г.** в условиях большей кадровой и финансовой определенности;
- Разделение мероприятий **на подзадачи** и определение сроков исполнения/ответственных лиц;
- Определение **прогнозируемых результатов**;
- Использование **проектных команд** по ряду мероприятий /подзадач.
- Паспорта мероприятий лягут в основу **окончательного варианта Программы** (для утверждения Ученым и Попечительским Советами).



ИТОГОВЫЙ ВАРИАНТ ПРОГРАММЫ

13

Оценка исполнения Программы, 1/2

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

- Использование принципов устойчивого развития, ключевые показатели эффективности (КПЭ) группируются в карту сбалансированных показателей;
- Успешным сценарием является выполнение большинства показателей по **каждому аспекту** (сбалансированность);
- Успех по одному аспекту не компенсирует провал по другому (**устойчивое развитие**).
- Небольшое число КПЭ (**не более 30**) в соответствии с мировой практикой управления – обеспечит возможность адекватного анализа исполнения Программы .



СОСТАВ И РАСЧЕТ КПЭ

- 27 КПЭ с группировкой по аспектам/задачам;
- **Связь КПЭ с существующими индикаторами** оценки вузов (Мониторинг эффективности Минобрнауки, показатели эффективности работы Университетов /ректоров , рейтинги вузов);
- Расчет показателей **на основе данных АИС ИГЭУ и результатов мониторингов;**
- Критерии уровня исполнения программы (от А до D) – позволят дать **общую оценку** ходу исполнения;
- Ежегодное обсуждение на заседаниях Ученого Совета и публикация отчета о ходе реализации – **обеспечение обратной связи и внесение корректив;**
- С полным перечнем КПЭ и их базовыми значениями можно ознакомиться в **приложении к Программе.**

ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИЙ
А (отлично)	Достигнуто исполнение более чем 83 % показателей по каждому из основных блоков
В (хорошо)	Достигнуто исполнение более чем 83 % показателей не менее, чем по 3 из 6 основных блоков, и более чем 66 % показателей по остальным блокам
С (удовлетворительно)	Достигнуто исполнение более чем 66 % показателей по 5 из 6 основных блоков
D(неудовлетворительно)	Не соответствует вышеприведенным критериям

Механизм оценки разработан в соответствии с принципами устойчивого развития

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

- Источники финансирования - **средства, генерируемые самой Программой** (дополнительные поступления в бюджет вуза; экономия; средства, перераспределяемые с других направлений);
- В состав финансирования Программы развитие **некорректно** включать базовые неснижаемые статьи расходов вуза, т.к. поддержание текущего состояния – не развитие;
- Необходимо учесть факторы **неопределенности и риска**.

Программа развития Университета



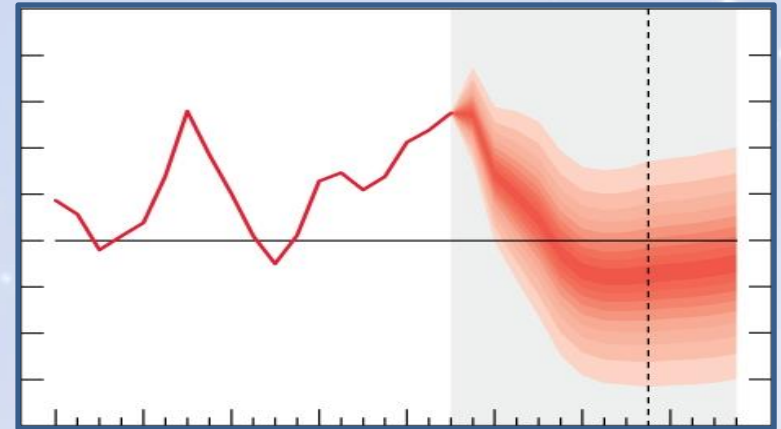
Программа финансирования текущих расходов

УЧЕТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Пессимистический (отсутствие роста КЦП и контрактного набора, нерегулярное выделение Учредителем субсидий на иные цели, отсутствие крупных программ поддержки вуза, темпы инфляции выше индексации нормативов по государственному заданию)

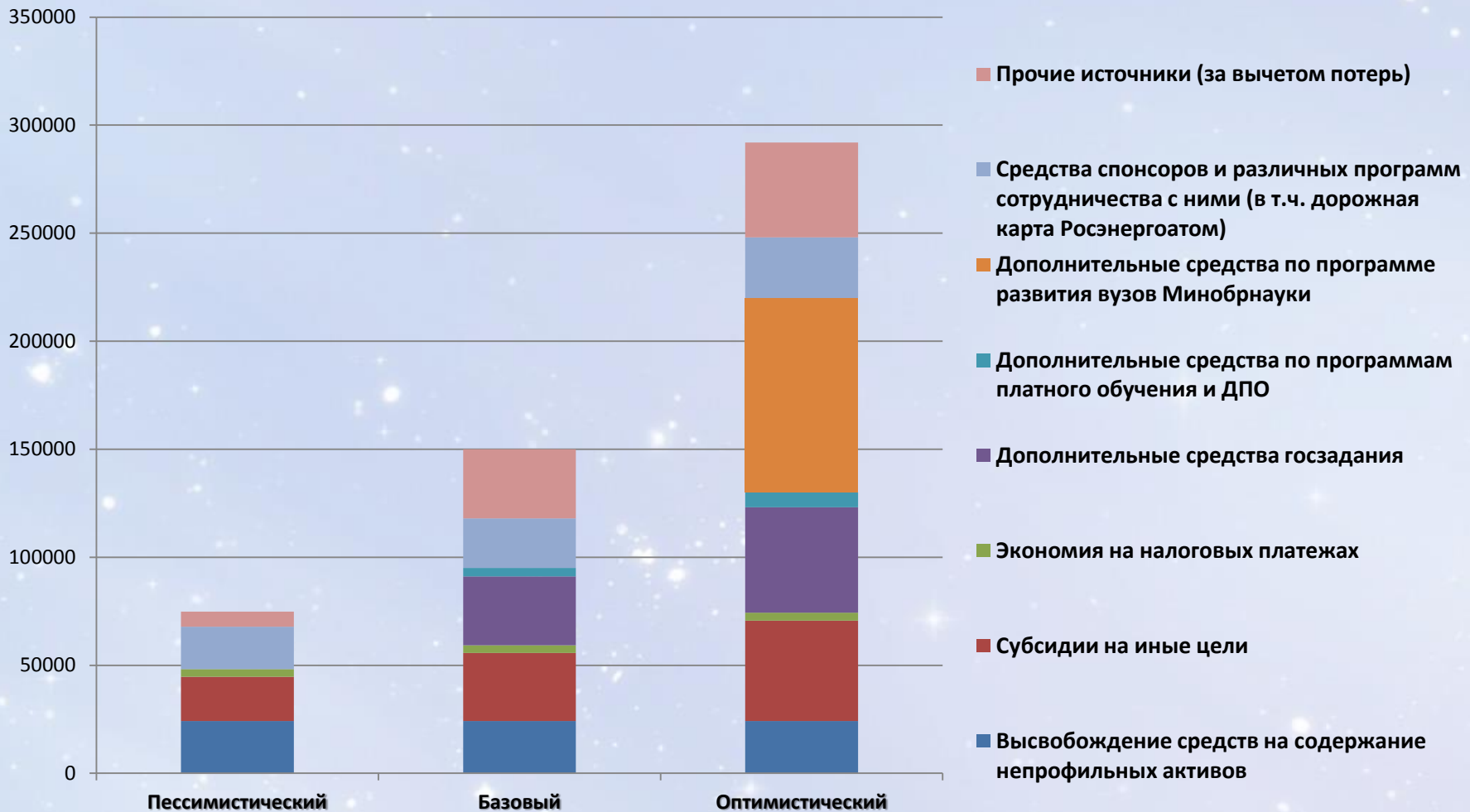
Базовый (рост КЦП на 2 % ежегодно, регулярное выделение Учредителем субсидий на иные цели, незначительный рост финансовой поддержки со стороны спонсоров, отсутствие в долгосрочной перспективе высокой инфляции)

Оптимистический (Рост КЦП на 4 % ежегодно, рост контрактного набора на 5 % ежегодно, участие ИГЭУ в Программе поддержки региональных вузов Минобрнауки, более активная коммерциализация научной деятельности).

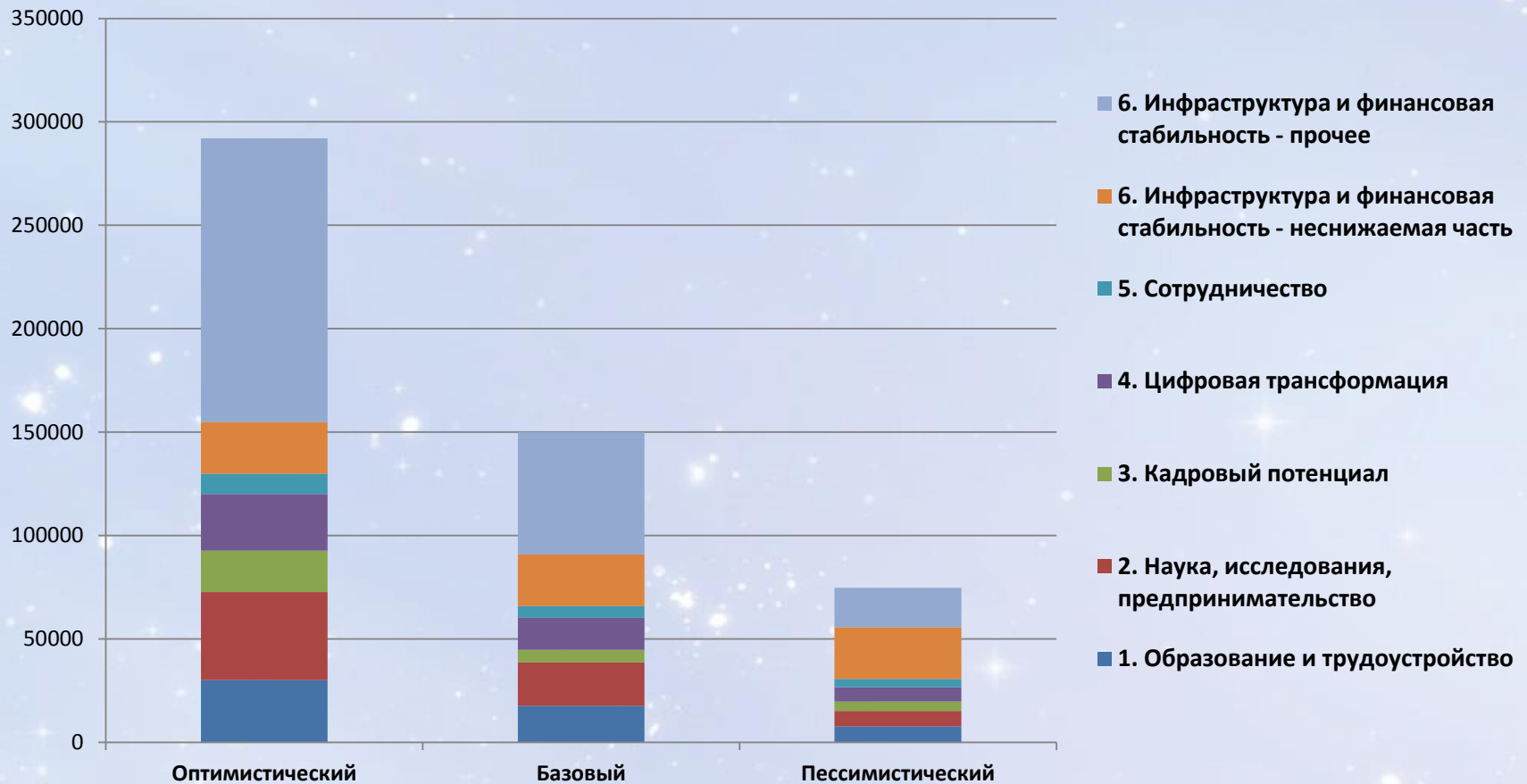


Для адекватного учета рисков необходим расчет финансирования по нескольким сценариям

ИТОГИ РАСЧЕТА ПО ИСТОЧНИКАМ, ТЫС. РУБ.



ПРОГНОЗ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПО АСПЕКТАМ, ТЫС. РУБ.



Неснижаемая часть затрат на инфраструктуру – закупка мебели, инвентаря и пр. для общежития и бассейна

ИТОГИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА

- Разброс по сценариям **достаточно велик**, пессимистический сценарий, очевидно, может предполагать лишь **ряд точечных улучшений**, базовый и оптимистический позволят трансформировать Университет **более серьезно**;
- Вероятности реализации конкретного сценария (или некоего промежуточного варианта) **сильно зависят от качества работы вуза, но не являются полностью управляемыми**.
- Закладываемые объемы финансирования **не видятся чрезмерно амбициозными** (в 2012-2014 гг. только объемы бюджетного финансирования по Программе стратегического развития, которая серьезно стимулировала развитие ИГЭУ, составили 287 млн. руб.)
- При наличии столь серьезной финансовой неопределенности некорректно было бы в 2021 году выстраивать однозначные траектории роста ключевых показателей. **За изменениями КПЭ должно стоять конкретное финансирование**.

Бюджет Университета в целом



Бюджет программы развития Университета

Ряд конкретных предложений

- Далее предлагается рассмотреть ряд конкретных решений для ключевых проблем ИГЭУ.
- Данные решения могут быть реализованы даже при пессимистическом сценарии, **не потребуют масштабных вложений** и запланированы к реализации в рамках Программы.
- Рассматриваются **конкретные механизмы** реализации решений.
- Перечень проблем/решений в данной презентации не является полным, а представляет собой **ряд ключевых примеров**.

Важно ответить не только на вопрос
«Что необходимо сделать?», но и на вопрос
«Как конкретно это планируется сделать?»

Проблема 1. Внутривузовский рейтинг как инструмент мотивации персонала

СУТЬ ПРОБЛЕМЫ



- Текущая система рейтинговых показателей ППС, закрепленная в Коллективном договоре, выполняет свои функции, **но не является на 100 % прозрачной**;
- Сложность методики и использование среднего значения по вузу на текущий год в качестве ориентира (значение 1) приводят к тому, что преподавателям **сложно прогнозировать отдачу от своей работы** в баллах рейтинга;
- Веса показателей не пересматриваются с нужной частотой, сам процесс пересмотра весов также **непрозрачен**
- Конфликт на кафедре Физического воспитания показал, что ряд показателей **не совсем соответствует** специфике ее работы

Результат: проблемы в сфере мотивации преподавателей

Проблема 1. Внутривузовский рейтинг как инструмент мотивации персонала

ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

- расчет рейтинга на год № N на основе фактических показателей года № N-1 (принимать за 1 среднее значение **предыдущего года**). В таком случае результат по определенному показателю определяется только активностью **самого преподавателя** и весом показателя, и может быть спрогнозирован;
- подготовка и ежегодная рассылка всем преподавателям **наглядных методических материалов** по расчету рейтинга;
- ежегодный **пересмотр весов** показателей в зависимости от целей ИГЭУ и политики Учредителя, обсуждение смены состава показателей (в т.ч. введение новых для кафедры ФВ) на заседаниях Ученого Совета и профкома;
- Формализация **процедуры премирования** по итогам рейтинга.

**СУТЬ ПРОБЛЕМЫ** 

- В кадровой структуре **присутствует ряд «узких мест»**, когда на одного управленческого работника/исполнителя «завязаны» важные для ИГЭУ процессы, а подготовленный кадровый резерв фактически отсутствует;
- Резерв управленческих кадров ректората по ряду должностей **не создан**. Изменения в штатное расписание, предусмотренные действующей Программой развития, не вносились;
- Отсутствие по тем или иным причинам работника, по должности которого отсутствует подготовленный кадровый резерв, **может привести к серьезному замедлению процессов в вузе и управленческому параличу.**

Результат: текущая деятельность ИГЭУ по важным направлениям может оказаться фактически парализованной

 ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

- Создание **единого пула управленческих кадров** на должности высшего административного состава (5-8 человек);
- Обучение кадрового резерва по программам повышения квалификации, в т.ч. с привлечением специалистов **бухгалтерии и ПФУ ИГЭУ**, с целью обеспечить понимание общей ситуации в вузе и конкретных процессов;
- Последующее **закрепление кадрового резерва** за конкретными направлениями деятельности вуза;
- Создание кадрового резерва **по ряду должностей руководителей среднего звена/ ключевых исполнителей (4-5 человек).**

**СУТЬ ПРОБЛЕМЫ** 

- В ИГЭУ **фактически отсутствует** современная система электронного документооборота;
- Имеющаяся система на базе Lotus, хоть и обладает большинством необходимых функций, активно используется лишь **10-20 %** управленческих работников. Многими она воспринимается как лишняя надстройка к системе бумажного документооборота;
- В вузе **возникают задержки** в процессе принятия решений и их доведении до исполнителей (визирования, согласования и пр.);
- Не все ответственные лица **обеспечивают своевременное исполнение** возложенных на них поручений.

Результат: бюрократизация работы ИГЭУ, исполнение поручений зачастую подменяется перекалыванием
ответственности

 ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

- Принятие, по итогам обсуждения, решения о **сохранении** текущей системы или о **переходе** на иную, более удобную систему электронного документооборота
- Внедрение процесса **электронного согласования документов**, аналогично используемому в Минобрнауки России и в других крупных организациях;
- Включение **заявок на обеспечение ресурсной деятельности** в систему электронного документооборота, что исключит возможность их потери, и позволит руководителям подразделений отслеживать их прохождение;
- **Обучение** персонала работе в системе.

Проблема 4. Профориентация, прием и присутствие ИГЭУ в медиа-пространстве.

СУТЬ ПРОБЛЕМЫ

- Вузы-конкуренты более серьезно присутствуют в медиа-пространстве, активно ведут рекламные кампании и, в целом, являются **более открытыми**;
- В условиях мобильности абитуриентов это ведет к **снижению показателей приема**;
- Процессы организации приема, профориентации и освещения проводимой в СМИ ведутся во многом **независимо** друг от друга;
- Многие современные подходы к профориентации не **используются в надлежащей степени**.

Результат: ИГЭУ продолжает «выезжать» на своей высокой репутации, но бесконечно это продолжаться не может

Проблема 4. Профориентация, прием и присутствие ИГЭУ в медиа-пространстве.

ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

- Назначение ответственного секретаря приемной комиссии **на срок 3-5 лет**. При этом предлагается сохранение текущего подхода «кузницы кадров» в отношении экзаменационной комиссии
- Возложение на ответственного секретаря ПК **работы по координации** профориентации, приема и их освещения в СМИ;
- Частичная переориентация медиа-центра ИГЭУ на производство контента **для внешней** целевой аудитории;
- Использование **новых форм профориентации**: мастер-классы, научно-популярные лекции, онлайн-школы, подкасты, участие в конкурсах научных проектов школьников.

- Омоложение и реорганизация ректората
- Более активное изучение опыта других вузов
- Более активное использование проектных команд
- Более активный диалог ректората с подразделениями
- Недопущение роста бюрократизации
- Развитие СПО через профессионалитет
- Гранты для поступающих на ФЭУ как инструмент стимуляции приема
- Плавный пересмотр норм нагрузки
- Ликвидация (снос) здания в г. Радужный с последующей передачей земельного участка
- Расширение присутствия ИГЭУ в информационном пространстве



Обратная связь

По всем вопросам, касающимся целей и мероприятий Программы, механизмов ее реализации, принципов осуществления финансовых расчетов и пр., а также с Вашими пожеланиями и предложениями Вы можете обратиться напрямую к автору по адресам электронной почты:

imus@ispu.ru, aleksey_filatoff@mail.ru.

Просьба указать **«Программа развития»** в теме письма.
По возможности будут даны ответы на все заданные вопросы, и рассмотрены все предложения.

