

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пермский государственный национальный исследовательский университет»

ПРИКАЗ

23 апреля 2015 г.

№ 406

г. Пермь

Об утверждении временного
Положения «О порядке годового
планирования деятельности
обособленных, управленческих,
и обеспечивающих
подразделений ПГНИУ

В целях совершенствования механизма организации планирования, мониторинга и контроля за деятельностью структурных подразделений в рамках реализации Стратегии развития ПГНИУ на 2012 – 2016 гг. и на период до 2020 года,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Положение «О Порядке годового планирования деятельности обособленных, управленческих и обеспечивающих подразделений ПГНИУ» (Приложение).

2. Руководителям обособленных, управленческих и обеспечивающих подразделений ПГНИУ:

2.1 руководствоваться данным Положением при разработке и реализации планов текущей деятельности подчиненных структурных подразделений, при формировании отчетов о выполнении планов;

2.2 привести в соответствие с данным временным Положением планы деятельности структурных подразделений на 2015 год в срок до 1 июня 2015 года;

2.3 дать предложения по внесению изменений и дополнений в настоящее Положение в срок до 1 июня 2015 года.

3. Предложения по внесению изменений и дополнений в настоящее Положение направлять в управление стратегического развития ПГНИУ в бумажной и электронной форме за подписью руководителя структурного подразделения, вносящего соответствующее предложение.

4. ГАНИНУ О.Б., начальнику управления стратегического развития, в срок до 1 июля 2015 года подготовить сводные предложения по корректировке настоящего временного Положения с учетом предложений руководителей структурных подразделений.

5. РЕШЕТНИКОВУ Д.Г., начальнику отдела баз данных, внести в ЕТИС соответствующие формы планов и отчетов структурных подразделений в срок до 1 сентября 2015 года.

6. Ответственность за исполнением данного приказа возложить на руководителей обособленных, управленческих и обеспечивающих подразделений.

7. БАЖИНОЙ В.В., начальнику общего отдела, довести приказ до руководителей обособленных, управленческих и обеспечивающих подразделений с рассылкой временного Положения в электронном виде в срок до 30 апреля 2015 года.

8. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Основание: представления начальника УСР, начальника правового отдела, проректора по стратегическому развитию, экономике и правовым вопросам.

Ректор

И.Ю. Макарихин

ЗАВИЗИРОВАЛИ:

Начальник ФЭУ – главный бухгалтер

Зам. начальника ФЭУ – зам. гл. бухгалтера по ПиФ

Юрист

АГ-8

Приложение к приказу № 406
от 23 апреля 2015 года

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор
_____ И.Ю. Макарихин
«___» _____ 2015 год

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ПОЛОЖЕНИЕ
О ПОРЯДКЕ ГОДОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОБОСОБЛЕННЫХ, УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
(ВРЕМЕННОЕ)**

Пермь, 2015 г.

СТРУКТУРА

1. Основные термины и понятия
2. Общие положения
3. Органы планирования деятельности Университета и его структурных подразделений
4. Структура ПФХД структурных подразделений Университета и порядок их заполнения:
 - 4.1. Базовые требования к составлению
 - 4.2. Сведения о деятельности подразделения
 - 4.3. Показатели финансового (ресурсного) состояния подразделения
 - 4.4. Сводный бюджет доходов и расходов структурного подразделения
 - 4.5. План мероприятий по достижению плановых результатов и отчет об их выполнении
 - 4.6. Показатели эффективности деятельности подразделения;
5. Порядок формирования, утверждения и корректировки ПФХД структурных подразделений
6. Порядок и сроки формирования отчетов о выполнении ПФХД структурных подразделений
7. Оценка эффективности деятельности структурных подразделений (анализ планов и отчетов о выполнении плана)
8. Заключительные положения

1. Основные термины и понятия

Стратегия – это система долгосрочных целей развития Университета, путей их достижения (мероприятий, проектов и программ) и планируемых результатов, утвержденная в установленном порядке.

Планирование – деятельность по формированию долгосрочных, среднесрочных и текущих планов деятельности, определяющих конкретные шаги Университета в целом и его структурных подразделений по достижению поставленных стратегических целей в рамках предстоящего (планового) периода.

План - это документ, содержащий заранее намеченную систему мероприятий, объединенных общей целью, предусматривающую порядок, последовательность, сроки выполнения и ответственных исполнителей, ресурсное обеспечение, а также качественную и количественную оценку результативности реализации последнего за заданный период времени.

ПФХД университета – план финансово-хозяйственной деятельности университета в целом на текущий год и плановый период, формируемый на основании действующих договоров и соглашений.

Сводный ПФХД университета - план финансово-хозяйственной деятельности университета в целом на текущий год и плановый период, формируемый на основании действующих договоров и соглашений, а также с учетом планируемых к заключению договоров и соглашений по срокам и суммам. Сводный ПФХД университета является инструментом управленческого учета и планирования.

ПФХД структурного подразделения (далее - ПФХДСП) – план финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения на текущий год и плановый

период, формируемый на основании планируемого объема работ (услуг) по заданию университета и внебюджетных доходов от оказания платных услуг третьим лицам.

Структура (элементы) ПФХД структурного подразделения:

- Сведения о деятельности подразделения (функционал);
- Показатели финансового (ресурсного) состояния подразделения, в т.ч.:
 - штатное расписание;
 - реестр основных средств, используемых подразделением (имущественный ком плекс);
- Бюджет доходов и расходов структурного подразделения;
- План мероприятий по достижению плановых результатов и отчет об их выполнении;
- Показатели результативности и эффективности деятельности подразделения (ключевые показатели эффективности).

Бюджет структурного подразделения – составная часть ПФХДСП, финансовый план, сформированный в стоимостных величинах в разрезе доходов и расходов, который закрепляется за структурным подразделением как обязательный для выполнения с соответствующими полномочиями принимать решения на определенный временной период.

Методы планирования - *Круговой* метод (встречное планирование) предусматривает разработку плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей.

Плановый период:

Краткосрочный (годовой, текущий) — до года;

Среднесрочный — до 3 лет включительно;

Долгосрочный — более 3 лет.

Функции планирования: Прогнозирование, оптимизация использования ограниченных ресурсов, координация и интеграция, унификация, оценка и контроль, мониторинг, документирование, мотивация.

Уровни планирования:

1. Стратегическое планирование - долгосрочное планирование, предусматривающее определение основных направлений деятельности, мероприятий по достижению стратегических целей, обеспечивающее реализацию стратегии развития Университета, утверждаемой решением Ученого совета;

2. Среднесрочное планирование – на 3 года (бюджетное и финансовое планирование);

3. Текущее планирование - предусматривает мероприятия, намечаемые не более чем на год и отражаемые в планах деятельности Университета и его структурных подразделений.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) - иерархическая система показателей результативности, вытекающих из стратегических целей, взаимосвязанных друг с другом, и ориентированных на единый результат наиболее высокого уровня.

Управленческий учет - это установленная организацией система оперативного сбора, регистрации, обобщения и предоставления информации о хозяйственной деятельности учреждения и его структурных подразделений для осуществления оперативного учета, планирования, контроля и управления этой деятельностью.

Автоматизация задач финансового учета, планирования и бюджетирования – оптимизация затрат на формирование, обработку и хранение данных о финансово-хозяйственной деятельности Университета на основе принятого за базу программно-аппаратного комплекса.

Организационная структура

Университета - это система органов

управления и структурных подразделений в их иерархии, соподчиненности и взаимодействии. Организационная структура отражает разбиение подразделений на более мелкие (подчинённые), отношения подчинения между подразделением и управляющим органом, устанавливает отношения подчиненности, соподчиненности и ответственности, определяет правовой статус подразделений и органов управления Университета.

Первичная классификация подразделений производится по отношению к основной деятельности Университета, а именно:

- основные учебные подразделения;
- основные научные подразделения;
- подразделения управления;
- подразделения обеспечения.

Структурные подразделения могут выступать в форме обособленных и виртуальных подразделений.

Основное подразделение Университета – подразделение, реализующее основные задачи Университета, установленные Уставом, действующим законодательством Российской Федерации. Основными являются подразделения, осуществляющие образовательную и научно-инновационную деятельность.

Подразделение обеспечения – а) подразделение, обеспечивающее жизнедеятельность и безопасное функционирование Университета и его подразделений, включая обслуживание и ремонты зданий и сооружений, машин и оборудования, транспортное обслуживание, услуги связи, охрану имущественного комплекса, обеспечение пропускного режима и др.

б) подразделение, производящее продукцию, выполняющее работы или оказывающее услуги, используемые при решении основных задач Университета.

Подразделения обеспечения могут оказывать услуги (производить продукцию, работы) сторонним организациям и физическим лицам на рыночных условиях.

Подразделение управления – подразделение, создаваемое для обеспечения функций управления: нормирование, планирование, организация, мониторинг, координация, регулирование, мотивация, оценка и контроль, учет, анализ.

Обособленное подразделение – подразделение, осуществляющее часть функций Университета, отличительными признаками которого являются:

- наличие у руководителя подразделения доверенности ректора на осуществление частичных полномочий юридического лица,
- наличие лицевых счетов в органах Федерального казначейства,
- обязанность ведения бухгалтерского учёта,
- наличие собственных источников доходов,
- наличие сметы доходов и расходов (бюджета).

Виртуальное подразделение – коллектив сотрудников, создаваемый, как правило, на временной основе для решения локальных задач (творческие коллективы, научные коллективы для выполнения научно-исследовательских тем, проектов и др.), связанных с привлечением специалистов на междисциплинарной основе.

При создании виртуального подразделения определяется базовое структурное подразделение, осуществляющее кадровое, имущественное, финансовое и документационное обеспечение деятельности виртуального подразделения.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) — элемент финансовой структуры Университета, являющийся структурно и технологически обособленным подразделением (управление, институт, факультет, обособленное структурное подразделение и др.), руководитель которого:

- наделен правом в принятии решений по использованию ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и др.);
 - обладает полномочиями, достаточными для обеспечения достижения поставленных целей;
 - отвечает за выполнение установленных планов и контрольных показателей, в том числе подчиненных ему подразделений (центров ответственности нижестоящего уровня).
- Перечень ЦФО утверждается приказом ректора.

Прямые расходы — затраты структурного подразделения на осуществление его деятельности, которые непосредственно и полностью относятся на себестоимость производимой данным подразделением продукции, работы, услуги. Прямые расходы управляются структурным подразделением.

Перечень затрат, относящихся к прямым, определяется приказом ректора в составе базовых показателей планирования на очередной финансовый год.

В рамках ПФХДСП к прямым затратам относятся:

- оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда;
- услуги связи;
- расходы на канцелярские товары;
- арендная плата за пользование имуществом и др.

Косвенные расходы — затраты структурного подразделения, которые, в отличие от прямых затрат, либо не могут быть напрямую отнесены на себестоимость изготовления продукции (оказания услуг, предоставления работ) по техническим причинам, либо являются внешним условием его функционирования.

В рамках ПФХДСП к косвенным затратам относятся:

- затраты на функционирование общеуниверситетских административно-управленческих и обеспечивающих подразделений;
- коммунальные услуги (пропорционально занимаемым площадям);
- работы, услуги по содержанию имущества;
- прочие работы, услуги и др.

Перечень затрат, относящихся к косвенным, и порядок (критерии) их распределения между структурными подразделениями определяется приказом ректора в составе базовых показателей планирования на очередной финансовый год.

Бюджетирование - система бюджетного планирования и основанная на ней система управления бюджетами структурных подразделений - ЦФО и Университета в целом.

Консолидированный бюджет Университета – это сводный сбалансированный финансовый план доходов и расходов Университета на год, включающий общеуниверситетский бюджет (бюджет 1-го уровня, включающий денежные фонды на обеспечение деятельности университета в целом, в том числе оплату труда АУП) и бюджеты структурных подразделений.

Консолидированный бюджет включает два направления:

- расходы денежных средств на функционирование – бюджет функционирования;
- расходы денежных средств на развитие – бюджет развития.

Бюджет функционирования – средства, направляемые на материально-техническое, кадровое и финансовое обеспечение деятельности Университета в целом. Это расходы на текущую деятельность, направленные на поддержание основных процессов на текущем уровне с учетом восстановления изнашиваемых фондов. Основная задача этого бюджета – осуществлять финансирование текущей деятельности Университета как единого комплекса с максимальной эффективностью.

Бюджет развития – средства, направляемые на развитие материально-технической базы Университета, повышение его капитализации, а также на стимулирование, поощрение и поддержку особо выдающихся сотрудников Университета в соответствии со стратегическими целями вуза.

2. Общие положения

2.1. Настоящее «Положение о Порядке годового планирования деятельности обособленных, управленческих и обеспечивающих подразделений» разработано в соответствии со Стратегией развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020г.» (далее – Стратегия), утвержденной решением Ученого Совета Университета 25.12.2012 года, Положением об управлении реализацией Стратегии ПГНИУ, утв. Приказом ректора № 828 от 16.09.2014 г., приказом ректора № 1200 от 31.12.2014 г. «О финансовой структуре университета».

В части планирования бюджетов структурных подразделений настоящее положение регулируется:

- приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 декабря 2013 г. N 1321 "Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации".

- приказом Министерства финансов Российской Федерации от 28 июля 2010 г. N 81н "О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения» (в ред. Приказов Минфина России от 02.10.2012 N 132 н, от 23.09.2013 N 98 н, от 27.12.2013 N 140 н).

2.2. Настоящее Положение разработано с целью совершенствования процесса планирования деятельности обособленных, обеспечивающих, управленческих подразделений (далее – структурные подразделения) Университета, интеграции этого процесса в общую систему текущего, среднесрочного и стратегического планирования финансово-хозяйственной деятельности Университета, утверждения единого порядка, сроков и форм плановой и отчетной документации, а также с целью установления мер контроля за планированием деятельности, порядка оценки (экспертизы) и утверждения результатов.

Общая схема процессов планирования отражена в Приложении 1 к настоящему Положению.

Планирование деятельности основных образовательных структурных подразделений (факультетов и филиалов) осуществляется в соответствии с отдельным Положением.

2.3. Настоящее Положение является основным документом, регламентирующим процессы разработки и реализации годовых планов деятельности структурных подразделений, текущего мониторинга, контроля и оценки результатов их выполнения.

2.4. Перечень и классификация структурных подразделений как центров финансовой ответственности, планирующих свою финансово-хозяйственную деятельность и предоставляющих текущие (годовые) планы, утверждается приказом ректора Университета.

2.5. Настоящее Положение устанавливает общие требования к:

- исходной информации для разработки планов деятельности на год;
- иерархии и взаимосвязи между планами деятельности различных периодов и уровней;
- порядку взаимодействия структурных подразделений Университета при планировании деятельности подразделений и предоставлении отчетов о выполнении планов;
- функциям и полномочиям органов, участвующих в процессе планировании деятельности структурных подразделений;
- формам плановой и отчетной документации;
- порядку и срокам разработки и утверждения планов деятельности;
- порядку и срокам отчетности по выполнению планов;
- порядку контроля за выполнением планов;
- механизму корректировки планов деятельности структурных подразделений Университета и обеспечению публичности (открытости) информации о мероприятиях плана и результатах деятельности подразделений;
- порядку оценки, экспертизы, утверждения результатов выполнения планов;
- автоматизации процесса планирования на базе информационной системы ЕТИС и 1С: Финансист (Управленческий учет, бюджетирование).

2.6. Основной целью планирования является ориентация деятельности всех структурных подразделений на достижение Университетом ключевых показателей его Стратегии развития и других документов стратегического планирования.

2.7. Результатом планирования деятельности структурных подразделений является формирование плана закупок товаров, работ и услуг. Планы закупок структурных подразделений являются основой для формирования сводного плана закупок Университета по срокам, суммам, номенклатуре.

2.8. Основные задачи планирования деятельности подразделений:

- согласование целей более низкого порядка (отдельных подразделений и отдельных направлений деятельности) с целями более высокого порядка (Стратегии развития Университета в целом);
- привязка деятельности структурных подразделений к конечному результату;
- планирование объемов и структуры необходимых ресурсов для деятельности подразделения, сроков их поступления;
- повышение обоснованности (оптимизация) затрат (расходов) на обеспечение деятельности структурных подразделений Университета;
- обеспечение «прозрачности» и сопоставимости результатов деятельности структурных подразделений Университета;
- планирование основных мероприятий по реализации поставленных целей и задач, достижению плановых показателей;
- создание условий для эффективной деятельности сотрудников в привязке к планируемым целям, выделяемым средствам, результатам и срокам;

- создание системы стимулирования на основе оценки эффективности деятельности структурных подразделений с использованием ключевых показателей эффективности (КПЭ).

2.9. Основные принципы планирования деятельности подразделений:

- *Приоритет Стратегии развития Университета;*
 - *Преимственность стратегического, среднесрочного и текущего планов;*
 - *Открытость информации* о планах деятельности подразделений и их выполнении, предполагающая возможность доступа к утвержденному плану (бюджету) после его принятия в корпоративной электронной базе данных, предоставление информации о ходе их исполнения в установленном порядке;

- *Принцип гласности*, предполагающий обязательное предварительное обсуждение проекта плана и бюджета в структурных подразделениях, а затем их согласование с курирующим проректором, ФЭУ и УСР, и утверждение ректором;

- *Принцип эффективности* предполагает, что при составлении и исполнении планов (бюджетов) структурных подразделений достижение заданных результатов необходимо осуществлять с использованием наименьшего объема средств (экономия) или достижение наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств;

- *Приоритет структурных подразделений*, вносящих большой вклад в достижение показателей результативности (эффективности) Стратегии, а также достигших наиболее высоких показателей эффективности (производительности) используемых ресурсов, при распределении бюджета развития Университета и стимулирующих фондов;

- *Принцип бюджетного (сметного) метода планирования* предполагает реализацию следующих принципов бюджетирования:

- *Принцип полноты бюджета* означает, что все доходы и расходы структурных подразделений должны быть представлены в бюджете в обязательном порядке и в полном объеме (планируемые расходы должны включать в себя все затраты, минимально необходимые для функционирования подразделения, обеспеченные соответствующими доходами). С учетом возможности отклонения фактических результатов деятельности от плановых, все возможные денежные доходы и расходы делятся на гарантированные (гарантированные утвержденной сметой или заключенными договорами) и прогнозируемые (предполагаемые к получению с определенной долей вероятности, в том числе по срокам и суммам).

Структурные подразделения не должны иметь каких-либо расходов, помимо тех, что предусмотрены бюджетом. При этом сохраняется возможность обоснованной корректировки бюджета.

Все косвенные расходы по обеспечению деятельности структурных подразделений, кроме обособленных, подлежат финансированию из источников, определяемых решением Бюджетной комиссии и утверждаемых приказом ректора на очередной финансовый год.

- *Принцип бюджетного равновесия* означает необходимость сбалансированности доходной и расходной частей бюджета, обеспечение расходов соответствующими по суммам и срокам поступления доходами;

- *Принцип целевого использования средств бюджета;*
- *Принцип единства бюджета* находит свое выражение в применении единой классификации доходов и расходов и единообразии бюджетной документации, позволяющей составить консолидированный бюджет Университета;
- *Принцип приоритетности публичных (общеевропейских) расходов* по обязательным и приоритетным направлениям развития вуза и распределения бюджетных и внебюджетных ресурсов;
- *Принцип самостоятельности бюджетов* обеспечивается:
 - правом самостоятельного формирования предложений о структуре бюджета по доходам и расходам в интересах эффективного функционирования и развития структурного подразделения;
 - правом самостоятельного определения направлений и приоритетов расходования дополнительно полученных доходов (сверх условно гарантированных и предполагаемых). Расходование средств осуществляется после внесения соответствующих изменений в действующий бюджет по доходам и направлениям расходования;
 - правом формирования предложений по направлениям и приоритетам расходования средств, дополнительно получаемых в результате экономии объемов расходных обязательств. Доля средств экономии, остающихся в распоряжении подразделения, определяется Бюджетной комиссией. Расходование средств осуществляется после внесения соответствующих изменений в действующий бюджет по доходам и направлениям расходования;
 - правом на коммерческую деятельность (оказание услуг третьим лицам на платной основе) для получения дополнительных внебюджетных доходов в дополнение к основной деятельности.

2.10. Основные требования, предъявляемые к планам:

- Ориентация на реализацию основных функций подразделения, уставных целей Университета, целей и задач Стратегии развития Университета;
- Измеримость результатов деятельности подразделений;
- Обоснованность, реальность и выполнимость планируемых показателей и мероприятий, обеспеченность их материальными и людскими ресурсами;
- Непрерывность - планы должны обеспечить сочетание перспективности развития Университета с текущей деятельностью подразделения;
- Конкретность планируемых мероприятий и возможность контроля их исполнения;
- Каждое мероприятие плана должно иметь установленные сроки, показатель результативности, ответственных лиц;
- Планы деятельности и отчеты о выполнении формируются в установленные данным Положением сроки в электронном виде с электронной подписью руководителя подразделения и согласованием курирующего проректора.

2.11. Система планирования деятельности подразделений включает следующие элементы:

- объекты планирования: обособленные подразделения, подразделения управления и обеспечения.
- субъекты планирования: лица, отвечающие за составление планов структурных подразделений (руководители подразделений, проректоры по направлениям деятельности, ректор);
- нормативно-правовая база, регламентирующая процесс планирования:
 - стратегия развития ПГНИУ на 2012-2016 гг. и на период до 2020 г.;
 - программа развития ПГНИУ на 2010-2019 годы;
 - программа модернизации имущественного комплекса на 2013-2020 гг.;
 - приказ Минфина РФ от 28 июля 2010 г. N 81н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения»;
 - приказ Минобразования РФ от 10 декабря 2013 г. N 1321 «Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации»;
- инструменты планирования:
 - формы планов (бюджетов) структурных подразделений (далее – ПФХДСП) (Приложение 2);
 - стандарты финансирования (регламентируемая структура расходов), нормативы и показатели результативности;
 - ПФХД на год и плановый период с разбивкой по подразделениям, составляемый на общеуниверситетском уровне;
 - формы отчетов о выполнении планов (бюджетов) структурных подразделений;
 - показатели и значения КПЭ, как составная часть раздела ПФХДСП «Показатели результативности деятельности структурных подразделений»;
 - единая информационная база данных;
- процедуры формирования планов и мониторинга их выполнения:
 - планирование ресурсного обеспечения деятельности структурных подразделений;
 - бюджетирование деятельности структурных подразделений;
 - планирование показателей результативности деятельности структурных подразделений;
 - планирование перечня мероприятий подразделений Университета;
 - мониторинг и контроль текущего выполнения планов деятельности структурных подразделений;
 - корректировка планов деятельности структурных подразделений;
- оценка эффективности выполнения планов:
 - предоставление отчетов о выполнении плана с пояснением об отклонениях;
 - сравнение фактических значений показателей с плановыми;
 - расчет значений показателей эффективности выполнения плана: результативность (степень достижения запланированного результата), эффективность (отношение полученных результатов к затратам времени, финансовых и других ресурсов для его достижения), гибкость процесса (способность адаптации к происходящим и прогнозируемым изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов);
- внутреннее взаимодействие структурных подразделений Университета между собой;

- информационное сопровождение планирования деятельности подразделений:

- приказы ректора, инициирующие начало процессов планирования;
- автоматизация процесса планирования с помощью информационной базы данных ЕТИС;
- размещение планов деятельности и отчетов об их выполнении в открытом доступе;
- регулярное формирование публичного рейтинга подразделений университета.
- приказы ректора о поощрении за достижение наилучших плановых результатов с соблюдением действующего законодательства о защите персональных данных.

2.12. ПФХДСП составляется на очередной финансовый год и плановый период.

3. Органы планирования деятельности Университета и его структурных подразделений

3.1. Организационная структура Университета определяет состав органов управления и структурных подразделений Университета, связанных с планированием деятельности обособленных подразделений, подразделений управления и обеспечения, их функции, полномочия, ответственность и показатели эффективности деятельности.

3.2. Органами планирования текущей деятельности Университета и его структурных подразделений являются:

- ректор и проректоры по направлениям деятельности;
- финансово-экономическое управление (ФЭУ);
- управление стратегического развития (УСР);
- имущественно-правовое управление (ИПУ);
- руководители обособленных, управленческих и обеспечивающих структурных подразделений Университета.

Приказами ректора могут создаваться совещательные коллегиальные органы планирования текущей деятельности Университета.

3.3. Непосредственно планирование деятельности возлагается на руководителей структурных подразделений Университета, которые решают следующие задачи:

- планирование и организация выполнения текущих планов деятельности структурного подразделения, проектов и программ, в реализации которых участвует структурное подразделение;
- формирование бюджета доходов и расходов (сметы) подразделения;
- обеспечение эффективного использования имущества, товарно-материальных ценностей и денежных средств, находящихся в распоряжении структурного подразделения;
- контроль и управление текущей деятельностью структурного подразделения в соответствии с установленными показателями эффективности деятельности;
- организация текущей деятельности сотрудников структурного подразделения по выполнению плана мероприятий, обеспечение их квалификационного и карьерного роста,

создание условий для обеспечения повышения производительности, эффективности и безопасности труда;

- формирование отчетной документации о ходе реализации планов, проектов, программ, выполнении ключевых показателей эффективности;
- выработка предложений по повышению эффективности деятельности структурного подразделения, его сотрудников по реализации Стратегии.

3.4. Ректор совместно с проректорами по направлениям деятельности обеспечивает:

- создание условий для эффективного управления ресурсами, используемыми при реализации запланированных структурными подразделениями работ;
- формирование заданий¹ и контрольных показателей деятельности как основы планирования деятельности структурных подразделений Университета;
- определение порядка учета и распределения поступающих доходов;
- утверждение минимальных стандартов финансирования деятельности структурных подразделений (нормативные обязательства) в разрезе: фонд оплаты труда, коммунальные расходы, текущее содержание, приобретение основных средств, канцелярские и прочие расходы и др.;
- утверждение внутренних документов, связанных с планированием деятельности структурных подразделений и Университета в целом;
- утверждение форм бюджетов, планов мероприятий и отчетности;
- утверждение показателей эффективности деятельности структурных подразделений, ориентированных на достижение показателей Стратегии развития Университета первого уровня;
- утверждение ПФХД структурных подразделений и сводных документов планирования;
- поощрение за выполнение плановых показателей результативности и эффективности.

3.5. Бюджетная комиссия Университета согласует ключевые показатели и принципы планирования на очередной финансовый год, сводный ПФХД Университета, а также ПФХД в разрезе структурных подразделений.

3.6. Сводные документы планирования формируются следующими подразделениями управления:

УСР	- сводный план основных мероприятий деятельности структурных подразделений и показатели их результативности и эффективности
ФЭУ	- сводный ПФХД Университета ² в разрезе структурных подразделений
ИПУ	- план движения объектов имущественного комплекса Университета, в том числе закрепленных за структурными подразделениями; - сводный план закупок

¹ Задания формируются в рамках государственного заказа (задания) и планов по внебюджетной деятельности по направлениям деятельности структурных подразделений, а также в рамках централизованных средств по обеспечению деятельности Университета в целом и его отдельных структурных подразделений.

² Сводный ПФХД Университета включает в себя гарантированные уже заключенными договорами и соглашениями доходы, а также планируемые к получению доходы в течение планового периода.

3.7. ФЭУ является ответственным за сбор и анализ бюджетов структурных подразделений. В задачи ФЭУ входит:

- разработка проектов внутренних документов, регламентирующих финансовое планирование деятельности структурных подразделений и Университета в целом;
- разработка форм бюджетов (смет) и форм отчетности об их исполнении;
- формирование проектов нормативов и лимитов финансирования по кодам бюджетной классификации и источникам финансирования структурных подразделений университета - центров финансовой ответственности (фонд заработной платы с начислениями, накладные общеуниверситетские расходы, затраты на коммунальные услуги, текущее содержание, капитальные и текущие ремонты, объем расходов на инвестиции (приобретение ОС и НМА) и др.);
- разработка проекта сводного ПФХД Университета на очередной год и плановый период в разрезе структурных подразделений с разбивкой по кварталам;
- согласование бюджетов доходов и расходов структурных подразделений Университета, разработанных на основе проекта ПФХД Университета;
- текущий мониторинг реализации бюджетов, анализ отклонений от нормативов, лимитов и плановых показателей;
- разработка предложений по корректировке ПФХД структурных подразделений и ПФХД Университета в целом для вынесения на Ученый совет Университета;
- разработка консолидированного бюджета Университета на очередной год и плановый период;
- доведение согласованных (скорректированных) ПФХД до структурных подразделений - ЦФО для исполнения за подписью зам. главного бухгалтера по планированию и финансированию;
- ежеквартальный контроль за выполнением бюджетов структурных подразделений и Университета в целом;
- разработка предложений по увеличению эффективности бюджетирования деятельности подразделений;
- ведение архива утвержденных ПФХДСП в электронной форме и бумажной формах.

3.8. УСР является ответственным за сбор, анализ и формирование сводного плана мероприятий. В задачи Управления входит:

- подготовка перечня и значений целевых индикаторов и плановых показателей деятельности структурных подразделений, направленных на реализацию Стратегии развития университета;
- разработка рекомендаций по показателям результативности для структурных подразделений;
- согласование следующих разделов планов деятельности структурных подразделений: Ресурсное обеспечение деятельности подразделения, Показатели результативности деятельности структурного подразделения, План мероприятий по достижению плановых результатов и отчет об их выполнении;
- анализ отклонений от рекомендаций и плановых значений ключевых показателей, ПФХД структурных подразделений от Стратегии развития Университета, разработка рекомендаций и предложений по корректировке показателей ПФХДСП, Стратегии развития университета для вынесения на Ученый совет университета;
- передача скорректированных показателей результативности деятельности всем ответственным ЦФО на исполнение за подписью ректора;
- участие в подготовке совместно с ФЭУ и профильными структурными подразделениями предложений по финансированию расходов инвестиционного характера в рамках реализации Стратегии при составлении проекта ПФХД на очередной финансовый год и плановый период;

- анализ соответствия плана мероприятий по достижению плановых результатов ресурсному обеспечению деятельности подразделения, основным функциям подразделения, уставным целям Университета, целям и задачам Стратегии развития Университета;

- разработка предложений по корректировке планов мероприятий или обращение к ректору с просьбой принятия соответствующих мер;

- инициация при необходимости проведения независимой экспертизы планируемых для реализации, реализуемых и завершенных проектов, проводимых в рамках Стратегии;

- мониторинг результатов и хода реализации Стратегии и планов деятельности структурных подразделений по установленным формам.

- разработка проектов внутренних документов, связанных с планированием деятельности подразделений;

- разработка проектов форм планов мероприятий и отчетности;

- разработка предложений по повышению эффективности планирования деятельности структурных подразделений Университета.

3.9. Согласование ПФХД структурных подразделений осуществляют следующие органы планирования в соответствии со своими полномочиями:

Проректоры по направлениям деятельности	- согласуют ПФХДСП
УСР	- согласует планы мероприятий и показатели результативности и эффективности деятельности структурных подразделений
ФЭУ	- согласует бюджеты подразделений (по доходам и расходам), финансовые показатели деятельности подразделения
ИПУ	- согласует перечни особо ценного движимого имущества, объекты недвижимости имущественного комплекса, закрепленные за структурным подразделением; - согласует планы закупок

3.10. Контроль за планированием деятельности подразделений осуществляют руководители соответствующих подразделений, проректоры по направлениям деятельности, ректор, а также согласующие органы Университета в рамках своей компетенции³.

4. Структура ПФХД структурных подразделений Университета и порядок их заполнения:

4.1. Базовые требования к составлению

4.1.1. ПФХДСП составляется по форме, утверждаемой ректором (Приложение 2), и содержит следующие части:

- заголовочную;
- содержательную;

³ Плановые контрольные мероприятия определяются планом контрольных проверок, утвержденным ректором, внеплановые – разовым распоряжением ректора.

- оформляющую.

4.1.2. В заголовочной части ПФХДСП (Титульный лист выходного документа) указываются:

- гриф утверждения документа, содержащий наименование должности, подпись (и ее расшифровку) лица, уполномоченного утверждать ПФХДСП, и дату утверждения, наименование должности, подпись (и ее расшифровку) лица, уполномоченного согласовывать ПФХДСП, и дату согласования;
- наименование документа;
- финансовый год, на который представлены содержащиеся в документе сведения;
- дата составления документа;
- версия документа;
- наименование подразделения;
- ФИО руководителя подразделения, должность, ученая степень, ученое звание (при наличии);
- ФИО лица, ответственного за составление ПФХДСП подразделения, должность, ученая степень, ученое звание (при наличии);
- буквенный и цифровой коды подразделения в ЕТИС;
 - дополнительные реквизиты, идентифицирующие учреждение (подразделение) (адрес фактического местонахождения, идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) и значение кода причины постановки на учет (КПП) учреждения (подразделения)) (в ред. Приказа Минфина России от 02.10.2012 г. N 132н);
- наименование единиц измерения показателей, включаемых в часть «Сводный бюджет доходов и расходов» ПФХДСП, и их коды по Общероссийскому классификатору единиц измерения (ОКЕИ) и (или) Общероссийскому классификатору валют (ОКВ); поле заполняется автоматически при формировании ПФХДСП⁴.

4.1.3. Содержательная часть плана состоит из следующих разделов:

- Сведения о деятельности подразделения;
- Показатели финансового (ресурсного) состояния подразделения;
- Сводный бюджет доходов и расходов структурного подразделения;
- План мероприятий по достижению плановых результатов и отчет об их выполнении (далее план мероприятий).
- Показатели результативности и эффективности деятельности подразделения.

4.1.4. Оформляющая часть ПФХДСП должна содержать электронные подписи должностных лиц, ответственных за содержащиеся в ПФХДСП данные, - руководителя подразделения, иного уполномоченного руководителем лица, а также данные исполнителя документа.

⁴ Последние два пункта заполняются обособленными подразделениями, за исключением кодов ЕТИС, которые заполняются всеми подразделениями

4.1.5. Все формы и поля форм внесены в информационную систему ЕТИС для заполнения ответственными лицами ЦФО. Документ автоматически составляется на основе данных, внесенных в формы ЕТИС, для последующей печати или сохранения в электронном формате.

4.1.6. В целях внесения изменений в ПФХДСП в соответствии с настоящим Положением с использованием функции ЕТИС «Обновить» вносятся изменения в действующий вариант ПФХДСП, при этом указывается новая версия, а старая сохраняется в базе данных; новые показатели не должны вступать в противоречие в части кассовых операций по выплатам, проведенным до внесения изменения в ПФХДСП.

4.1.7. При формировании ПФХДСП заполняются только поля с плановыми значениями показателей, при формировании отчетов по выполнению ПФХДСП заполняются поля с фактическими значениями показателей.

4.1.8. Все финансовые показатели указываются в рублях с точностью до двух знаков после запятой, единицы измерения показателей ресурсного обеспечения, показателей выполнения мероприятий и показателей эффективности деятельности вносятся в соответствующие поля.

4.1.9. Если не указано иного, все плановые показатели заполняются на дату 31.12.201_г.

4.2. Сведения о деятельности подразделения

4.2.1. В п.1.0. «Нормативная база, регламентирующая деятельность подразделения» требуется указать все внутренние документы, регламентирующие деятельность ЦФО и входящих в него подразделений. Указываются:

- Устав ПГНИУ,
- Документы федерального уровня (законы, постановления, распоряжения),
- Отраслевые нормативные документы,
- Положение о ЦФО, в т.ч. положения о входящих в ЦФО подразделений,
- Приказы, регламентирующие деятельность ЦФО.

4.2.2. Пункты 1.1., 1.2., 1.3. расписываются для каждого подразделения, входящего в ЦФО.

4.2.3. В пункте 1.1. «Цели деятельности подразделения» цели деятельности указываются в соответствии с Положением о подразделении. По своему усмотрению руководитель может указать только цели, которые являются для подразделения основными.

4.2.4. В пункте 1.2. «Основные виды деятельности подразделения в соответствии с Уставом ПГНИУ» расписываются виды деятельности, которые в соответствии с Положением о подразделении можно отнести к основным видам деятельности

подразделения и которые входят в перечень видов деятельности из п.8.12 и 8.13 Устава ПГНИУ или упоминаются в других разделах Устава.

4.2.5. Пункт(ы) Устава, соответствующие виду деятельности, перечисляются в столбце «Ссылка на пункты Устава ПГНИУ». Если вид деятельности регламентируется отдельным положением, регламентом, приказом, номер и дата документа (по форме «№_ от _») указываются в столбце «Документы, регламентирующие деятельность». Предполагается, что название документа уже указано в п.1.0.

4.2.6. В пункте 1.3. «Перечень услуг (работ, товаров), относящихся в соответствии с Положением о подразделении к его основным видам деятельности, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется за плату» указываются услуги (выполнение работ, продажа товаров), которые ЦФО на платной основе предлагает третьим лицам. При этом указываются услуги (работы, товары), относящиеся в соответствии с Положением о подразделении к основным видам деятельности. Название услуги (работы, предоставления товара) может соответствовать виду деятельности, а может, и не соответствовать.

4.2.7. В столбце «Наличие цены (прайс-листа) услуги (работы, товара)», указывается номер и дата документа (по форме «№_ от _»), утверждающего цену (калькуляцию), иначе ставится «-».

4.3. Показатели финансового (ресурсного) состояния подразделения

4.3.1. В таблице под п.П. «Показатели финансового (ресурсного) состояния подразделения» подразделения – Центры затрат заполняют следующие строки:

1. – «I. Нефинансовые активы, всего»;
3. – «1.1. Общая балансовая стоимость недвижимого государственного имущества, закрепленного за структурным подразделением, всего»;
9. – «1.2. Общая балансовая стоимость движимого государственного имущества, закрепленного за структурным подразделением, всего»;
11. – «1.2.1. Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества⁵»;
12. – «1.2.2. Остаточная стоимость особо ценного движимого имущества»;
13. (+ п.2.0.) – «II. Финансовые активы, всего» (+ «2.0. Дебиторская задолженность, всего, в том числе»);
40. (+ п.3.0.) – «III. Обязательства, всего» (+ «3.0. Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками, всего»).

Обособленные подразделения заполняют таблицу целиком.

Данные о балансовой стоимости недвижимого и движимого имущества, дебиторской и кредиторской задолженности берутся руководителем подразделения из данных бухгалтерского учета (ФЭУ, ИПУ).

⁵ Имущество относится к особо ценному в соответствии с Постановлением Правительства от 26 июля 2010 г. № 538 «О порядке отнесения имущества автономного или бюджетного учреждения к категории особо ценного движимого имущества».

4.3.2. Все плановые значения показателей раздела II.1. «Ресурсное обеспечение деятельности подразделения» составляются на начало планируемого периода - 01.01.201_ г., фактические значения показателей заполняются на конечную дату планового периода - 31.12.201_ г.

4.3.3. В пункте II.1.1. «Структура и штатное расписание» в разрезе подразделений указывается число сотрудников, количество ставок сотрудников и фонд оплаты труда с начислениями. Данные по фонду оплаты труда и ставкам руководитель подразделения берет из разделов ЕТИС _____.

4.3.4. В пункте II.1.2.1 «Помещения, закрепленные за структурным подразделением - ЦФО» заполняются данные отдельно по каждому занимаемому помещению или зданию (сооружению).

4.3.5. Столбец «Адрес расположения объекта» заполняется в обязательном порядке. Если подразделение владеет зданием, то указывается адрес здания по техническому паспорту (Населенный пункт _____, улица _____, дом (корпус) №__), если подразделение владеет отдельным помещением, указывается адрес здания, номер корпуса и номер помещения (Населенный пункт _____, улица _____, дом (корпус) №__, помещение №__). При заполнении ПФХДСП указываются помещения, которые подразделение использует на начало планового периода - 01.01.201_ г., при составлении отчетов по выполнению указываются помещения, которые фактически используются подразделением на отчетную дату 31.12.201_ г.

4.3.6. Столбцы «Общая площадь. кв.м.» и «Полезная площадь. кв.м.» заполняются по данным технических паспортов (ИПУ).

4.3.7. В столбце «Свидетельство о государственной регистрации права собственности РФ (№, дата)» указывается номер и дата утверждения свидетельства о государственной регистрации помещения или здания по форме: «№_ от ___».

4.3.8. В столбце «Документы о закреплении помещений за подразделением» указывается наименование документа, закрепляющего помещение за подразделением, его номер и дата по форме: «№_ от ___ наименование».

4.3.9. В столбце «Назначение» указывается функциональное назначение помещения из его технического паспорта.

4.3.10. Пункт II.1.2.2 «Земельные участки» заполняется только обособленными подразделениями. В столбце «Адрес расположения объекта» на основании кадастрового паспорта указывается область/край, город (или иной населенный пункт), если возможно, то указывается улица, номер дома (Населенный пункт _____, район_____, улица _____, дом (корпус) №__). При заполнении ПФХДСП указываются земельные участки, которые используются подразделением на начало планового периода - 01.01.201_ г., при составлении

отчетов по выполнению указываются земельные участки, которые фактически используются подразделением на отчетную дату - 31.12.201_ г.

4.3.11. В подпунктах (1.1 ... 1.n.) каждый объект земельного владения разбивается по категориям земли. Существует следующие категории земли:

- 1) земли сельскохозяйственного назначения;
- 2) земли поселений;
- 3) земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения;
- 4) земли особо охраняемых территорий и объектов;
- 5) земли лесного фонда;
- 6) земли водного фонда;
- 7) земли запаса.

4.3.12. Столбец «Свидетельство о государственной регистрации права собственности РФ (№, дата, площадь (кв.м.))» заполняется для объекта целиком по форме: «№_ от __, площадь». Столбец «Площадь земельного участка, кв.м. (га)» заполняется для объекта целиком и для каждой категории назначения.

4.4. Сводный бюджет доходов и расходов структурного подразделения

4.4.1. В разделе III. «Сводный бюджет доходов и расходов структурного подразделения» все доходы и расходы ЦФО по столбцам подразделяются на «Гарантированные доходы/расходы» и «Прогнозируемые доходы/расходы». Числа столбца «Всего» получаются суммированием соответствующих чисел, указанных выше столбцов.

4.4.2. Гарантированные доходы (I) – это доходы, гарантированные утвержденной сметой или заключенными договорами; гарантированные расходы - расходы, обеспеченные гарантированными доходами.

4.4.3. Прогнозируемые доходы (II-III) - доходы, по которым существует вероятность отклонения от плановых показателей по суммам и срокам получения; прогнозируемые расходы – расходы, обеспечиваемые прогнозируемыми доходами.

4.4.4. Сводный бюджет структурного подразделения формируется как сумма локальных бюджетов, формируемых в разрезе каждого отдельного источника доходов и обеспечиваемых им разрешенных видов (статей) расходов, определяемых договорными условиями финансирования.

4.4.5. Переход к бюджетам по источникам доходов осуществляется путем выбора источника доходов из раскрывающегося списка. Подразделения – ЦФО заполняют

индивидуальные бюджеты по тем статьям доходов, которые планируют иметь в плановом периоде. Направления расходования средств планируются индивидуально по каждому источнику доходов в разрезе разрешенных статей расходов.

4.5. План мероприятий по достижению плановых результатов и отчет об их выполнении

4.5.1. Разработка планов ведется на основе Стратегии развития Университета, других документов стратегического планирования структурных подразделений и Университета в целом, ПФХД Университета на текущий год и плановый период, задач и функций подразделения, закрепленных в положениях о структурных подразделениях, а также текущих управленческих решений.

4.5.2. План представляет собой комплекс мероприятий, направленных на решение задач, стоящих перед структурным подразделением в соответствии с уставной деятельностью Университета, в рамках реализации Стратегии развития, а также согласно функций структурных подразделений, заложенных в Положениях о них.

4.5.3. Объемы финансирования запланированных мероприятий определяются планом финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения, указываются по каждому мероприятию отдельно и отражаются в бюджете структурного подразделения.

4.5.4. В годовые планы подразделений включаются:

- мероприятия, направленные на реализацию Стратегии Университета или способствующие достижению целей и основных показателей Стратегии;
- мероприятия по повышению качества работы, совершенствованию деятельности подразделения, достижению ключевых показателей результативности и эффективности деятельности подразделения;
- основные виды работ, относящиеся в соответствии с положением о подразделении к функциональной деятельности подразделений;
- коммерческая деятельность подразделения;
- мероприятия по энергосбережению и повышению энергетической эффективности.

4.5.5. По каждому мероприятию в графе «Регламентирующий документ» должна указываться ссылка на реквизиты документов, на основании которых запланировано данное мероприятие, по форме: «наименование документа, №__ от __, раздел, пункт». Допускается не заполнять эту графу, если основанием для запланированной работы являются текущие задачи структурного подразделения или повышение эффективности (достижение КПЭ) подразделения.

4.5.6. В графе «Ответственный исполнитель» должна быть указана фамилия только одного исполнителя. Не допускается указывать в качестве ответственного исполнителя в плане одного структурного подразделения работников другого структурного подразделения.

4.5.7. В графе «Показатель результативности» указывается количественный показатель, достижение которого является целью мероприятия или который косвенно или прямо свидетельствует о выполнении мероприятия. Если мероприятие не может быть описано в количественных терминах, ставится прочерк.

4.5.8. В графе «Ед.изм.» указывается единица измерения, в которой измеряется показатель результативности. Если мероприятие не может быть описано в количественных терминах, ставится прочерк.

4.5.9. В графе «План/факт» указывается плановое/фактическое значение показателя. Если мероприятие не может быть описано в количественных терминах, при составлении плана ставится «1»; при составлении отчета о выполнении плана ставится «0», если мероприятие не выполнено, или «1», если мероприятие выполнено.

4.5.10. В графе «Срок реализации (период, отчетная дата)» указываются сроки, соответствующие документам, или сроки, установленные руководителем подразделения. Если мероприятие носит периодический характер, указывается периодичность его выполнения.

4.5.11. В графе «Планируемый объем затрат (финансирования), руб.» при заполнении плана прописывается сумма, которую предполагается потратить на проведение мероприятия; при заполнении отчета о выполнении плана указывается потраченная на проведение мероприятия сумма, соответствующая подтверждающим документам (сметной документации).

4.5.12. В графе «Примечание» в случае отклонения фактического значения показателя от планового или невыполнения мероприятия следует указать причины отклонений или невыполнения мероприятия. Если показатель рассчитывается иначе, чем на конец года, прописывается краткая методика расчета: указывается дата, на которую рассчитывается показатель, рассчитывается ли показатель за период накопительным итогом или как среднее за определенный период. По желанию, в графе «Примечание» можно раскрыть и детализировать плановые или фактические значения показателя, указать краткую характеристику полученного на выходе результата.

4.6. Показатели эффективности деятельности подразделения;

4.6.1. Показатели эффективности деятельности подразделения с указанием единиц измерения и весов разрабатываются индивидуально для каждого ЦФО и утверждаются ректором.

4.6.2. В графе «Наименование показателя» перечисляются все закрепленные за подразделением показатели. В графе «Ед. изм.» указывается единицы измерения показателей.

4.6.3. В графе «План» прописывается плановое значение показателя, в графе «Факт» указывается фактическое значение показателя. В зависимости от специфики показателя, он может рассчитываться на конец планируемого года, за планируемый год накопительным итогом или как среднее за год.

4.6.4. В графе «Норма» указывается плановое пороговое значение показателя, которое должно выполняться обязательно. Норма задается подразделению сверху и утверждается ректором. При этом значение в графе «План» не должно быть меньше значения в графе «Норма». По своей сути, значение по графе «План» является значением, к которому следует стремиться.

4.6.5. В графе «Вес» указываются весовые коэффициенты показателей, утвержденные ректором.

4.6.6. При формировании ПФХДСП руководители подразделений - ЦФО прописывают свои показатели эффективности подразделения с указанием единиц измерения, весов и норм (графы «Наименование показателя», «Ед. изм.», «Норма», «Вес»). Данные показатели и их значения либо утверждаются, либо изменяются при утверждении плана.

4.6.7. В графе «Индекс КПЭ» происходит автоматический расчет индекса выполнения нормы показателя. Индекс КПЭ рассчитывается следующим образом: $\text{КПЭ} = \frac{\text{«Факт»}}{\text{«Норма»}} * 100\%$.

4.6.8. Раздел «Показатели эффективности деятельности подразделения» является основанием для возможного стимулирования работников ЦФО по результатам их деятельности.

5. Порядок формирования, утверждения и корректировки ПФХД структурных подразделений.

5.1. В соответствии с приказом ректора формируются минимальные стандарты финансирования (нормативные обязательства) структурных подразделений в разрезе: фонд оплаты труда, коммунальные расходы, текущее содержание, приобретение основных средств, канцелярские и прочие расходы на очередной финансовый год с учетом прогноза исполнения ПФХДСП текущего года. Нормативы формируются централизованно исходя из ПФХД университета.

5.2. Минимальные стандарты финансирования выносятся на Бюджетную комиссию университета в срок **до 1 октября года**, предшествующего плановому периоду.

5.3. На основании решения Бюджетной комиссии приказом ректора утверждаются основные условия формирования ПФХД Университета и ПФХД структурных подразделений на очередной финансовый год. Срок – до **15 октября**.

5.4. Формирование проектов ПФХД структурных подразделений на очередной финансовый (календарный) год с учетом прогноза выполнения текущего годового плана по основным показателям деятельности, минимальных стандартов финансирования и нормативных (централизованно регламентируемых) показателей роста (снижения) бюджета подразделений – **до 15 ноября**.

5.5. В рамках ПФХД структурного подразделения формируется план закупок по кварталам, суммам и номенклатуре (кодам классификации) по форме Приложения № 3.

5.6. В пояснительной записке к планируемому бюджету:

- обосновываются отклонения финансовых показателей бюджета на плановый период от показателей текущего года;

- прописываются предложения по привлечению дополнительных ресурсов или планируемой экономии (высвобождению ресурсов), по корректировке принятых планов, если руководитель подразделения не согласен с установленными сверху нормативами и имеет для этого объективные причины.

5.7. Сформированный проект ПФХД структурного подразделения согласовывается курирующим проректором в ЕТИС – **до 20 ноября**.

5.8. Проекты ПФХД структурных подразделений направляются на согласование в органы планирования деятельности Университета в соответствии со сферой ответственности:

- планы мероприятий и показатели эффективности – УСР;

- бюджеты подразделений (по доходам и расходам) и финансовое (ресурсное) обеспечение – ФЭУ;

- имущественный комплекс (МТБ): объекты недвижимости и особо ценное движимое имущество – ИПУ (Отдел мониторинга и аналитики имущественного комплекса);

- планы закупок – ИПУ (Отдел планирования, прогнозирования и закупок (ОППиЗ)).

Согласование проводится в течение 10 дней с момента предоставления проекта ПФХД структурного подразделения.

5.9. С учетом согласованных ПФХД структурных подразделений ФЭУ формирует проект сводного ПФХД Университета для вынесения на Ученый Совет Университета.

5.10. На основании утвержденного проекта сводного ПФХД формируются следующие документы планирования:

- ПФХД Университета по форме в соответствии с приказом N 1321 г. от 10 декабря 2013 г. "Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации" – ФЭУ;

- сводный план закупок – ИПУ (ОППиЗ);

- сводный план мероприятий и показатели эффективности – УСР;

- информационная база о движении и закреплении государственного имущества за структурными подразделениями – ИПУ (ОМиАИК).

Срок формирования документов планирования – **до 15 декабря**.

5.11. Проекты документов планирования выносятся на согласование (утверждение) Ректором.

По решению Ректора проекты документов могут быть вынесены на Бюджетную комиссию, ректорат или на обсуждение любым другим совещательным коллегиальным органом (рабочей группой).

5.12. Проект ПФХД Университета на очередной финансовый год и плановый период выносится для утверждения на Ученый совет Университета – **до 25 декабря**.

5.13. Утвержденные документы планирования являются основанием для корректировки и утверждения ПФХД структурных подразделений и сводных планов.

5.14. ПФХД структурных подразделений вносятся в ЕТИС и заверяются электронной подписью руководителя структурного подразделения и курирующего проректора.

5.15. Корректировка ПФХД структурных подразделений осуществляется не чаще одного раза в квартал с соблюдением процедур согласования изменений, описанных в настоящем Положении.

5.16. Ответственные органы планирования вносят утвержденные соответствующие изменения в сводный ПФХД Университета и производные документы планирования.

5.17. ПФХД структурных подразделений составляются по формам, утверждаемым Ректором в качестве приложений к настоящему Положению и внесенным в ЕТИС.

6. Порядок и сроки формирования отчетов о выполнении ПФХД структурных подразделений

6.1. Мониторинг за выполнением ПФХД структурных подразделений ведется в ежеквартальном режиме на основе отчетных данных, внесенных в ЕТИС руководителем структурного подразделения, а также формируемых автоматически.

6.2. Руководитель структурного подразделения ежеквартально в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, вносит соответствующие данные в отчетные формы в ЕТИС с указанием % выполнения плана по количественным показателям.

6.3. Ответственные за мониторинг подразделения (согласно п.3.9) осуществляют текущий контроль за выполнением планов деятельности структурных подразделений и

формируют сводные отчеты в разрезе структурных подразделений по выполнению ключевых показателей деятельности.

6.4. Ежеквартальные сводные отчеты по направлениям деятельности (ПФХД, план закупок, план мероприятий, движение имущества) доводятся до Ректора в срок до **30 числа** месяца, следующего за отчетным кварталом.

6.5. Годовые отчеты о результатах выполнения текущих (годовых) планов деятельности структурных подразделений формируются до **30 января** года, следующего за отчетным в ЕТИС.

6.6. По итогам года руководители структурных подразделений – ЦФО, а также органов планирования могут заслушиваться на Ученом совете Университета или ректорате с отчетом о деятельности и вопросами перспектив развития.

6.7. Отчеты о выполнении ПФХД структурных подразделений, как и планы, составляются по форме, приведенной в Приложении № 2, и внесенной в ЕТИС.

6.8. Архив ПФХД структурных подразделений и отчетов об их выполнении в бумажной форме ведется ФЭУ.

7. Оценка эффективности деятельности структурных подразделений (анализ планов и отчетов о выполнении плана)

7.1. ПФХДСП в части выполнения показателей финансового (ресурсного) обеспечения и бюджета доходов и расходов структурного подразделения анализируется ФЭУ. В части выполнения плана мероприятий по достижению плановых результатов и показателей эффективности деятельности подразделения ПФХДСП оценивается УСР.

7.2. ФЭУ проводит анализ полноты и эффективности исполнения бюджета.

7.3. УСР оценивает качественные и количественные показатели результативности деятельности подразделений.

7.4. Ключевыми показателями результативности деятельности структурных подразделений являются количественные и качественные показатели, характеризующие степень достижения плановых показателей, соответствующих Стратегии развития Университета, и утвержденные ректором для каждого структурного подразделения.

7.5. Качественные показатели характеризуют полноту выполнения сотрудниками структурного подразделения возложенных на них функций.

Качественные показатели характеризуются оценкой деятельности структурного подразделения со стороны государственных контролирующих органов, органов внутреннего контроля Университета, потребителей услуги структурного подразделения.

Качественная оценка отражает наличие замечаний, степень удовлетворенности оказанной услугой.

Для каждого структурного подразделения разрабатывается индивидуальный перечень планируемых качественных показателей, отражающих специфику целей, задач и функционала структурного подразделения.

7.6. Количественные показатели деятельности структурных подразделений связаны с достижением ключевых показателей Стратегии развития Университета, а также с выполнением подразделением своих основных функций.

Для каждого структурного подразделения разрабатывается индивидуальный перечень планируемых количественных показателей, отражающих специфику целей, задач и функционала структурного подразделения.

7.7. Количественные показатели результативности деятельности подразделений управления и обеспечения определяются точностью выполнения плановых заданий, размером экономии сметных (нормируемых) расходов и дополнительных доходов.

На основании количественных показателей результативности рассчитываются показатели эффективности (производительности) как в натуральных, так и стоимостных величинах.

7.8. Количественные и качественные показатели результативности деятельности структурного подразделения и ключевые показатели эффективности деятельности его руководителя определяются приказом ректора или утверждаются в составе плановых показателей деятельности структурного подразделения на плановый период.

7.9. Критерии выполнения плана.

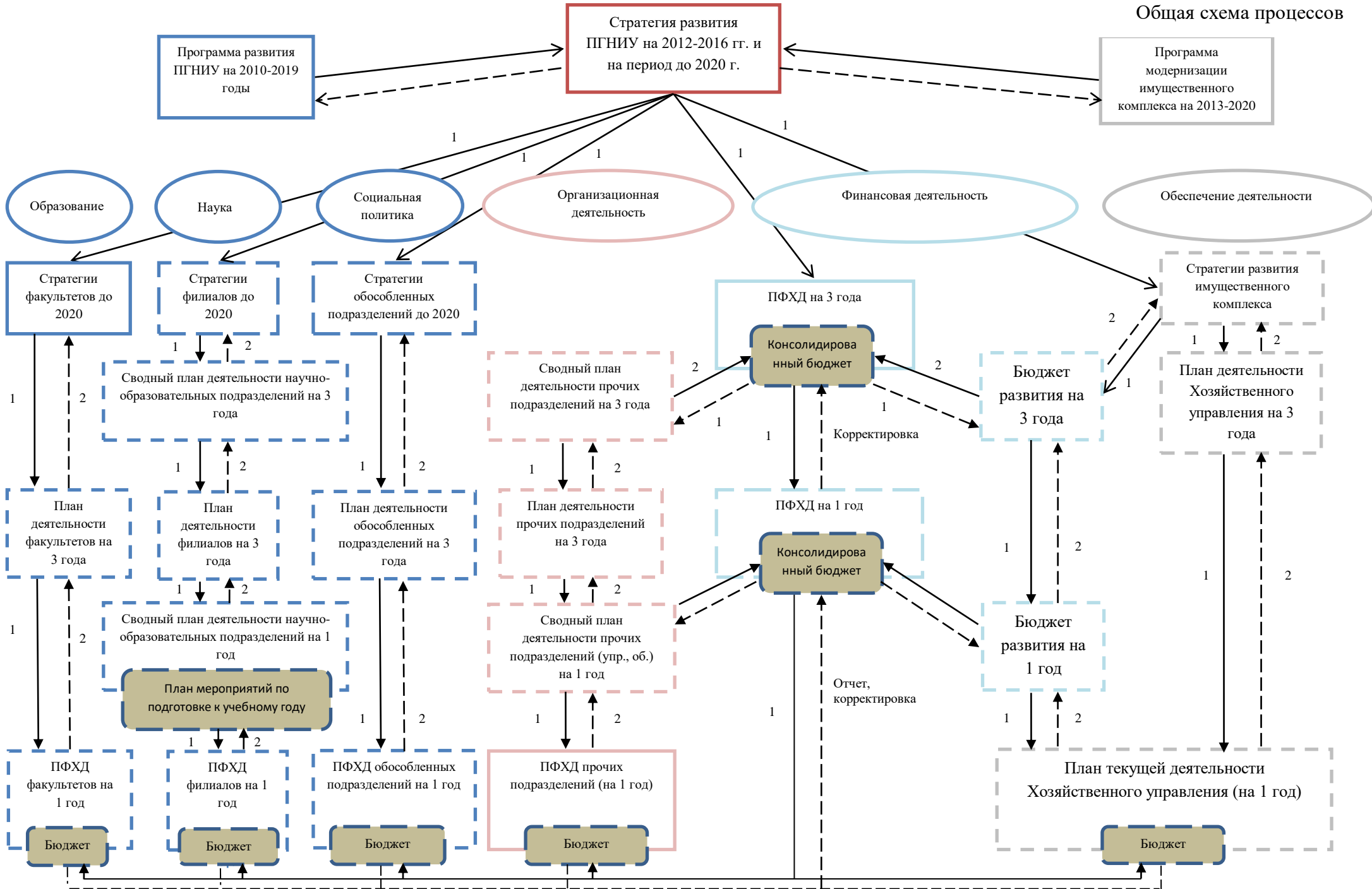
При анализе выполнения плана в качестве критериев используются:

- число невыполненных мероприятий;
- число нарушений сроков исполнения;
- оценка качества деятельности (наличие нарушений, мнения потребителей и т.п.)
- степень достижения плановых результатов.

8. Заключительные положения

8.1. Настоящее Положение может быть изменено и дополнено в установленном в Университете порядке.

8.2. Настоящее Положение составлено в двух подлинных экземплярах, хранящихся: первый - в Управлении стратегического развития, второй - в Отделе правового обеспечения управления имуществом комплексом.



Приложение 2. Форма ПФХД структурного подразделения и отчета о выполнении ПФХДСП

"СОГЛАСОВАНО"		(Ф.И.О.)		"УТВЕРЖДАЮ"		Ректор И.Ю.Макарихин																																					
проректор по направлению деятельности				Ректор		И.Ю.Макарихин																																					
" " 20__ гг.				" " 20__ гг.																																							
Развернутый план финансовой и хозяйственной деятельности _____				НА		ГОД																																					
наименование подразделения				Дата составления		Версия																																					
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Для обособленных подразделений</td> <td>КОДЫ</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Дата</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Дата предыдущего утвержденного плана</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">по ОКПО</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Минобрнауки России</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">ИНН</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">КПП</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Код ЕТИС (цифровой)</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Код ЕТИС (буквенный)</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">единица измерения по ОКЕИ</td> <td>383</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Лицевой счет, предназначенный для учета операций со средствами учреждения, <input type="checkbox"/> открыт в Лицевой счет бюджетного (автономного) учреждения (ОФК)</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Лицевой счет, предназначенный для учета операций со средствами, предоставленными учреждению в виде субсидий на иные цели и бюджетных инвестиций, открыт в Отдельный лицевой счет бюджетного (автономного) учреждения (ОФК)</td> <td></td> </tr> </table>								Для обособленных подразделений		КОДЫ	Дата			Дата предыдущего утвержденного плана			по ОКПО			Минобрнауки России			ИНН			КПП			Код ЕТИС (цифровой)			Код ЕТИС (буквенный)			единица измерения по ОКЕИ		383	Лицевой счет, предназначенный для учета операций со средствами учреждения, <input type="checkbox"/> открыт в Лицевой счет бюджетного (автономного) учреждения (ОФК)			Лицевой счет, предназначенный для учета операций со средствами, предоставленными учреждению в виде субсидий на иные цели и бюджетных инвестиций, открыт в Отдельный лицевой счет бюджетного (автономного) учреждения (ОФК)		
Для обособленных подразделений		КОДЫ																																									
Дата																																											
Дата предыдущего утвержденного плана																																											
по ОКПО																																											
Минобрнауки России																																											
ИНН																																											
КПП																																											
Код ЕТИС (цифровой)																																											
Код ЕТИС (буквенный)																																											
единица измерения по ОКЕИ		383																																									
Лицевой счет, предназначенный для учета операций со средствами учреждения, <input type="checkbox"/> открыт в Лицевой счет бюджетного (автономного) учреждения (ОФК)																																											
Лицевой счет, предназначенный для учета операций со средствами, предоставленными учреждению в виде субсидий на иные цели и бюджетных инвестиций, открыт в Отдельный лицевой счет бюджетного (автономного) учреждения (ОФК)																																											
Наименование подразделения:				Ф.И.О.		должность Начальник управления																																					
Руководитель подразделения:				Ф.И.О.		должность																																					
Лицо, ответственное за составление ПФХД:				Ф.И.О.		должность																																					
I. Сведения о деятельности подразделения																																											
1.0. Нормативная база, регламентирующая деятельность подразделения*																																											
№ п/п	Реквизиты	№	Дата принятия/утверждения	Дата принятия последней редакции																																							
1.																																											
2.																																											
п.п.																																											
*ФЗ, отраслевые нормативные документы, устав ПГНИУ, положения, приказы, приказы о создании и др.																																											
1.1. Цели деятельности подразделения																																											
№ п/п	Цель			Пункт положения о подразделении																																							
1.																																											
1.1																																											
1.п.																																											
п.п.																																											
1.2. Основные виды деятельности подразделения в соответствии с Уставом ПГНИУ																																											
№ п/п	Вид деятельности	Ссылка на пункты Устава ПГНИУ	Пункт положения о подразделении	Документы, регламентирующие деятельность																																							
1.																																											
1.1																																											
1.п.																																											
п.п.																																											
1.3. Перечень услуг (работ, товаров), относящихся в соответствии с положением подразделения к его основным видам деятельности, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется за плату:																																											
№ п/п	Услуга, работа	Ссылка на пункты Устава ПГНИУ	Пункт положения о подразделении	Документы, регламентирующие деятельность	Наличие цены (прайс-листа) услуги (работы, товара)*	Утверждение цены услуги (работы, товара) приказом ректора или руководителя обособленного подразделения																																					
1.	Структурное подразделение 1																																										
1.1	Работа (услуга)																																										
1.п.																																											
п.п.																																											

* Ссылка на документ, утверждающий цену ("№_от_...", если цена утверждена, "-", если цена не утверждена)

II. Показатели финансового (ресурсного) состояния подразделения								
Код строки	Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.						
		План	Факт					
1	I. Финансовые активы, всего							
2	из них:							
3	1.1. Общая балансовая стоимость недвижимого государственного имущества, закреплённого за структурным подразделением, всего							
4	в том числе:							
5	1.1.1. Стоимость имущества, закреплённого собственником имущества за федеральным государственным учреждением (подразделением) на праве оперативного управления							
6	1.1.2. Стоимость имущества, приобретённого федеральным государственным учреждением (подразделением) за счет выделенных собственником имущества учреждения средств							
7	1.1.3. Стоимость имущества, приобретённого федеральным государственным учреждением (подразделением) за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности							
8	1.1.4. Остаточная стоимость недвижимого государственного имущества							
9	1.2. Общая балансовая стоимость движимого государственного имущества, закреплённого за структурным подразделением, всего							
10	в том числе:							
11	1.2.1. Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества							
12	1.2.2. Остаточная стоимость особо ценного движимого имущества							
13	II. Финансовые активы, всего							
14	из них:							
15	2.1. Дебиторская задолженность, всего, в том числе:							
16	2.1.1. Дебиторская задолженность по доходам, полученным за счет средств федерального бюджета							
17	2.1.2. Дебиторская задолженность по выданным авансам, полученным за счет средств федерального бюджета, всего:							
18	в том числе:							
19	2.2.1. по выданным авансам на услуги связи							
20	2.2.2. по выданным авансам на транспортные услуги							
21	2.2.3. по выданным авансам на коммунальные услуги							
22	2.2.4. по выданным авансам на услуги по содержанию имущества							
23	2.2.5. по выданным авансам на прочие услуги							
24	2.2.6. по выданным авансам на приобретение основных средств							
25	2.2.7. по выданным авансам на приобретение нематериальных активов							
26	2.2.8. по выданным авансам на приобретение непроизведённых активов							
27	2.2.9. по выданным авансам на приобретение материальных запасов							
28	2.2.10. по выданным авансам на прочие расходы							
29	2.3. Дебиторская задолженность по выданным авансам на счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности, всего:							
30	в том числе:							
31	3.0.1. по выданным авансам на услуги связи							
32	3.0.2. по выданным авансам на транспортные услуги							
33	3.0.3. по выданным авансам на коммунальные услуги							
34	3.0.4. по выданным авансам на услуги по содержанию имущества							
35	3.0.5. по выданным авансам на прочие услуги							
36	3.0.6. по выданным авансам на приобретение основных средств							
37	3.0.7. по выданным авансам на приобретение нематериальных активов							
38	3.0.8. по выданным авансам на приобретение непроизведённых активов							
39	3.0.9. по выданным авансам на приобретение материальных запасов							
40	3.0.10. по выданным авансам на прочие расходы							
41	III. Обязательства, всего							
42	из них:							
43	3.1. Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками, всего							
44	3.1.1. Прочие кредиторская задолженность							
45	3.1.2. Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет средств федерального бюджета, всего:							
46	в том числе:							
47	3.2.1. по начислениям на выплаты по оплате труда							
48	3.2.2. по оплате услуг связи							
49	3.2.3. по оплате транспортных услуг							
50	3.2.4. по оплате коммунальных услуг							
51	3.2.5. по оплате услуг по содержанию имущества							
52	3.2.6. по оплате прочих услуг							
53	3.2.7. по приобретению основных средств							
54	3.2.8. по приобретению нематериальных активов							
55	3.2.9. по приобретению непроизведённых активов							
56	3.2.10. по приобретению материальных запасов							
57	3.2.11. по оплате прочих расходов							
58	3.2.12. по платежам в бюджет							
59	3.2.13. по прочим расчетам с кредиторами							
60	3.3. Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности, всего:							
61	в том числе:							
62	3.3.1. по начислениям на выплаты по оплате труда							
63	3.3.2. по оплате услуг связи							
64	3.3.3. по оплате транспортных услуг							
65	3.3.4. по оплате коммунальных услуг							
66	3.3.5. по оплате услуг по содержанию имущества							
67	3.3.6. по оплате прочих услуг							
68	3.3.7. по приобретению основных средств							
69	3.3.8. по приобретению нематериальных активов							
70	3.3.9. по приобретению непроизведённых активов							
71	3.3.10. по приобретению материальных запасов							
72	3.3.11. по оплате прочих расходов							
73	3.3.12. по платежам в бюджет							
74	3.3.13. по прочим расчетам с кредиторами							
II.1. Ресурсное обеспечение деятельности подразделения								
II.1.1. Структура и штатное расписание*								
№ п/п	Наименование должности	Количество ставок		Количество сотрудников, чел.		Фонд оплаты труда с начислениями, тыс. руб.		
		План	Факт	План	Факт	План		
1.	Начальник управления							
1.1.	Отдел планирования, прогнозирования и закупок (ОППиЗ)			8				
1.2.	Отдел мониторинга и аналитики имущественного комплекса							
1.3.	Отдел правового обеспечения управления имущественным комплексом							
*Переход в базе данных отчета годового ЕТИС. План на 01.01.ХХ, Отчет на 31.12.ХХ								
II.1.2. Имущественный комплекс*								
II.1.2.1. Недвижимое имущество								
II.1.2.1. Помещения, закреплённые за структурным подразделением - ЦФО								
№ п/п	Адрес расположения объекта	Площадь, занимаемая структурным подразделением - ЦФО, кв. м.				Свидетельство о государственной регистрации права собственности РФ (№, дата)	Документы о закреплении помещений за подразделением (наименование, №, от _)	Назначение
		Общая площадь, кв. м.		Полезная площадь, кв. м.				
		План	Факт	План	Факт			
1.	Населенный пункт _____, улица _____, дом (корпус) № _____, помещение № _____							
*Учет ведется ИТУ. План на 01.01.ХХ, Отчет на 31.12.ХХ								
II.1.2.2. Земельные участки**								
№ п/п	Адрес местоположения объекта	Площадь земельного участка, кв. м. (га)		Свидетельство о государственной регистрации права собственности РФ (№, дата, площадь (кв. м.))				
		План	Факт	План	Факт			
1.	город, населенный пункт, ул. _____ в т.ч.							
1.п.	разбивка по категории земли*							
*1) земли сельскохозяйственного назначения;								
2) земли населенных пунктов;								
3) земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения;								
4) земли особо охраняемых территорий и объектов;								
5) земли лесного фонда;								
6) земли водного фонда;								
7) земли запаса.								
*Учет ведется ИТУ. План на 01.01.ХХ, Отчет на 31.12.ХХ								

Приложение №3
Стандартная форма Плана закупок

№ п/п	Идентификационный код закупки	Объект закупки		Начальная (максимальная) цена контракта, цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) (тыс. рублей)	Размер аванса * (процентов)	Планируемые платежи (тыс. рублей)			Единица измерения	Количество (объем) закупаемых товаров, работ, услуг			Планируемый срок (периодичность) поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг	Размер обеспечения		Планируемый срок начала осуществления закупки (месяц, год)	Планируемый срок исполнения контракта (месяц, год)	Способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя)	Преимущества, предоставляемые участникам закупки в соответствии со статьями 28 и 29 Федерального закона "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (да или нет)	Проведение закупки у субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих организаций (да или нет)	Применение национального режима при осуществлении закупок *	Дополнительные требования к участникам закупки отдельных видов товаров, работ, услуг *	Сведения о проведении обязательного общественного обсуждения закупок *	Информация о банковском сопровождении контрактов *	Обоснование внесения изменений *	Наименование уполномоченного органа (учреждения)	Наименование организатора совместного конкурса или аукциона				
		наименование	описание			на текущий финансовый год	на первый год на плановый период	на второй год на плановый период		на текущий финансовый год	на первый год на плановый период	на второй год на плановый период		на последующие годы	код по ОКЕН													наименование	всего	на текущий финансовый год	на первый год на плановый период
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Итого по КБК										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Итого предусмотрено на осуществление закупок - всего						X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
в том числе: закупок путем проведения запроса котировок						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
закупок, которые планируется осуществить у субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
" " 20 г.																															
(Ф.И.О., должность руководителя (уполномоченного должностного лица) заказчика)															(подпись)					(дата утверждения)											
* При наличии.																															
М.П.																															

Начальник управления стратегического развития

Ганин О.Б.