

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

ПРИКАЗ

15 августа 2017 г.

№ 740

г. Пермь

┌ Об утверждении Положения ┐
└ «О порядке управления
реализацией Стратегии разви-
тия ПГНИУ на 2012–2016 гг. ┘
и на период до 2020 года»

В целях дальнейшего совершенствования планирования, мониторинга и контроля за реализацией Стратегии развития ПГНИУ на 2012–2016 гг. и на период до 2020 года,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить новую редакцию Положения «О порядке управления реализацией Стратегии развития ПГНИУ на 2012–2016 гг. и на период до 2020 года».

Положение вступает в действие с момента подписания настоящего Приказа.

Отменить старую редакцию Положения «О Порядке годового планирования деятельности обособленных, управленческих и обеспечивающих подразделений ПГНИУ», утвержденную приказом ректора № 828 от 16 сентября 2014 года.

2. Деканам факультетов, руководителям обособленных и иных структурных подразделений – центров финансовой ответственности руководствоваться данным Положением при разработке и реализации стратегий развития и планов текущей деятельности подчиненных структурных подразделений, при формировании отчетов о выполнении планов.

3. Ответственность за исполнение данного приказа возложить на деканов факультетов, руководителей обособленных и иных структурных подразделений – центров финансовой ответственности.

┌ ┘

4. БАЖИНОЙ В.В., начальнику общего отдела, довести настоящий приказ до деканов факультетов, руководителей обособленных и иных структурных подразделений под подпись в срок до 21 августа 2017 года.

5. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Основание: представления начальника УСР, начальника ФЭУ – главного бухгалтера, зам. начальника ФЭУ – зам. главного бухгалтера по ПиФ, начальника правового отдела, ректора.

Ректор

И.Ю. Макарихин

ЗАВИЗИРОВАЛИ:

Начальник ФЭУ – главный бухгалтер

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

Юрист

АГ-1

Приложение к приказу № 740
от 15 августа 2017 года

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ПГНИУ
_____ И.Ю. Макарихин
« ____ » _____ 2017 года

ПОЛОЖЕНИЕ
«О порядке управления реализацией Стратегии развития ПГНИУ
на 2012-2016 гг. и на период до 2020 года»

СТРУКТУРА

1. Основные термины и понятия.....	1
2. Общие положения.....	6
3. Органы управления реализацией Стратегии.....	11
4. Организация стратегического управления развитием Университета.....	14
<ul style="list-style-type: none"> • Планирование, • Реализация, • Мониторинг, • Контроль, • Мотивация и стимулирование. 	
5. Взаимодействие структурных подразделений Университета в процессе реализации Стратегии и программных мероприятий.....	24
6. Механизмы корректировки программных мероприятий и их ресурсного обеспечения в ходе реализации Стратегии.....	25
7. Процедуры обеспечения публичности (открытости) информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга реализации Стратегии, программных мероприятий и проектов.....	25
8. Отчетность, экспертиза и утверждение результатов.....	26

1. Основные термины и понятия

Термин	Определение
Стратегия	это система долгосрочных целей развития Университета и путей их достижения (мероприятий, проектов и программ), утвержденная в

Термин	Определение
	установленном порядке.
Стратегия развития Университета	документ, объединяющий взаимосвязанные направления деятельности Университета (образовательную, научно-инновационную, публично-общественную, финансовую, управленческую, материально-техническую, социальную) на разных уровнях управления в долгосрочной перспективе.
Стратегическое управление	<p>комплекс действий, охватывающих стратегическое планирование, организацию выполнения стратегий (стратегических планов), координацию действий по реализации документов стратегического планирования, мотивацию за достигнутые стратегические результаты и контроль (мониторинг) за процессом реализации стратегии и его результатами, оценку эффективности и корректировку документов стратегического планирования при необходимости.</p> <p>Планирование реализации стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов.</p>
План	это документ, содержащий заранее намеченную систему мероприятий, объединенных общей целью, предусматривающую порядок, последовательность, сроки выполнения и ответственных исполнителей, ресурсное обеспечение, а также качественные и количественные показатели результативности и эффективности реализации этих мероприятий за заданный период времени.
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.
Стратегическое планирование	<p>это процесс разработки Стратегии развития Университета на долгосрочный период, включающий формулирование целей и задач по их достижению, принципов управления на базе миссии вуза, разработку ключевых направлений и мероприятий развития вуза, прогнозирование основных показателей социально-экономического развития Университета на весь период действия Стратегии, утверждение критериев и показателей эффективности реализации Стратегии.</p> <p>Временной горизонт стратегического планирования определяется документами стратегического планирования федерального и регионального уровней.</p>
Стратегический план развития Университета	совокупность взаимосвязанных мероприятий по достижению основных показателей развития Университета в разрезе приоритетных направлений его деятельности (планы мероприятий, проекты, программы), формализованных в рамках долгосрочных, среднесрочных (3-5 лет) и годовых (текущих) планов реализации Стратегии, разработанных для различных уровней управления (Университет, факультет/институт,

Термин	Определение
	обособленные и другие структурные подразделения, участвующие в реализации Стратегии развития ПГНИУ).
Стратегические инициативы	внутренние локальные проекты и программы Университета с определенными сроками реализации, осуществляемые вне рамок текущей деятельности вуза, целью которых является помощь в достижении запланированных стратегических результатов и, как следствие, повышение конкурентоспособности и капитализированной стоимости Университета. Стратегические инициативы направлены на достижение целевых значений КПЭ.
Стратегический бюджет	часть бюджета Университета, включающая расходы (оттоки денежных средств, платежи), запланированные во времени на осуществление стратегических инициатив.
Стратегический резерв	часть ресурсов Университета, распоряжаться которым может только руководство организации при необходимости, вызванной форс-мажорными обстоятельствами.
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.
Бюджетное управление	оперативная система управления организацией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.
Бюджетирование	система планирования и исполнения бюджетов по центрам финансовой ответственности и Университету в целом, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов в заданный период времени.
Бюджет ПГНИУ	набор плановых и отчетных документов, определяющих основные финансовые параметры хозяйственной деятельности вуза в целом и его подразделений в частности. Бюджет ПГНИУ является итоговым документом системы бюджетирования.
Организационная структура Университета	<p>иерархическая система структурных подразделений Университета и органов управления ими в их соподчиненности и взаимодействии. Организационная структура отражает разбиение подразделений на более мелкие (подчинённые) структурные элементы, отношения подчинения между подразделением и управляющим органом, устанавливает отношения подчиненности, соподчиненности и ответственности, определяет правовой статус подразделений и органов управления Университета.</p> <p>Первичная классификация подразделений производится по отношению к основной деятельности Университета, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные учебные подразделения; - основные научные подразделения; - подразделения управления; - подразделения обеспечения.

Термин	Определение
Основное подразделение Университета	структурное подразделение Университета, реализующее основные виды деятельности Университета, установленные его Уставом, действующим законодательством Российской Федерации. Основными являются структурные подразделения, осуществляющие образовательную и научно-инновационную деятельность.
Подразделение обеспечения	структурное подразделение: а) обеспечивающее жизнедеятельность и безопасное функционирование Университета и его структурных подразделений, включая обслуживание и ремонты зданий и сооружений, машин и оборудования, транспортное обслуживание, услуги связи, охрану имущественного комплекса, обеспечение пропускного режима и др.; б) производящее продукцию, выполняющее работы или оказывающее услуги, используемые при реализации основных видов деятельности Университета. Подразделения обеспечения могут оказывать услуги (производить продукцию, работы) сторонним организациям и физическим лицам на рыночных условиях.
Подразделение управления	структурное подразделение, создаваемое для обеспечения функций управления: нормирования, планирования, организации, мониторинга, координации, регулирования, мотивации, оценки и контроля, учета, анализа.
Обособленное подразделение	структурное 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 на базе существующих подразделений. При создании виртуального подразделения определяется базовое структурное подразделение, осуществляющее кадровое, имущественное, финансовое и документационное обеспечение деятельности виртуального подразделения. Виртуальное подразделение осуществляет свою деятельность в формате отдельного проекта.
Финансовая структура Университета	основанная на организационной структуре Университета иерархическая система центров финансовой ответственности Университета, наделенных определенными полномочиями по получению, распределению и использованию финансовых ресурсов. Финансовая структура является основой для внедрения

Термин	Определение
	управленческого учета, бюджетирования, а также эффективной системы мотивации персонала организации.
Центр финансовой ответственности (ЦФО)	<p>элемент финансовой структуры Университета (бизнес-единица, структурное подразделение или группа структурных подразделений, связанных выполнением одного или смежных последовательно связанных бизнес процессов и ориентированных на общий результат), осуществляющий реализацию уставных видов деятельности, несущий ответственность за определенные показатели финансовой деятельности (доходы, расходы, финансовый результат).</p> <p>Руководитель ЦФО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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).
Ключевые показатели результативности (КПР)	иерархическая система абсолютных показателей результативности деятельности ЦФО и его сотрудников, вытекающих из стратегических целей, взаимосвязанных друг с другом, и ориентированных на единый результат более высокого уровня.
Ключевые показатели эффективности (КПЭ)	иерархическая система относительных показателей эффективности деятельности ЦФО и его сотрудников, рассчитываемая на основе сопоставления показателей результативности.
Сводный ПФХД Университета	<p>план финансово-хозяйственной деятельности Университета в целом на очередной финансовый 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.</p> <p>Сводный ПФХД Университета отражает определенные учредителем сведения о планируемой на очередной финансовый год (плановый период) финансово-хозяйственной деятельности государственного учреждения</p>
ПФХД структурного подразделения (ПФХДСП)	план финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения - центра финансовой ответственности Университета на очередной финансовый год и плановый период, формируемый на основании планируемого объема работ (услуг) по заданию Университета и внебюджетных доходов от оказания платных услуг третьим лицам.

1.1. Основные сокращения

Сокращение	Расшифровка
ПГНИУ, Университет	Пермский государственный национальный исследовательский

	университет
ЦФО	Центр финансовой ответственности
ФХД	Финансово-хозяйственная деятельность
КПР	Ключевые показатели результативности
КПЭ	Ключевые показатели эффективности
ПФХД	План финансово-хозяйственной деятельности
ПФХДСП	План финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения
ФЭУ	Финансово-экономическое управление
ИПУ	Имущественно-правовое управление
УСР	Управление стратегического развития
ССП	Система сбалансированных показателей
НПР	Научно-педагогический персонал
ППС	Профессорско-преподавательский состав
НС	Научные сотрудники
НИУ	Научно-исследовательский университет
ЕГЭ	Единый государственный экзамен
РИНЦ	Российский индекс научного цитирования
АСУ	Автоматизированная система управления
АСУ ПФХД	Автоматизированная система управления планами финансово-хозяйственной деятельности
ЕТИС	Единая телеинформационная система
Стратегия	Стратегия развития Университета

2. Общие положения.

2.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с:

- Уставом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет», утв. Приказом Минобрнауки РФ №153 от 26.02.2016 г.
- Стратегией развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г.» (далее – Стратегия), утвержденной решением Ученого Совета Университета 25.12.2012 г.
- Решением Ученого совета от 27.01.2016 г. по вопросу «Выполнение Стратегии развития университета в 2015 году»;
- Решением Ученого совета от 28.12.2016 г. по вопросу «О корректировке показателей Стратегии развития Пермского государственного национального исследовательского университета на период 2017 – 2020 годы»
- Методическими рекомендациями по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности

автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на примере образовательных организаций высшего образования), утвержденными Заместителем Министра образования и науки РФ 25.05.2017 г.;

- приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 16 июня 2016 г. N 717 "Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации".

- приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 27.06.2016 г. N 904 «Об утверждении порядка составления и утверждения отчета о результатах деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, и об использовании закрепленного за ними государственного имущества»

2.2. Управление реализацией Стратегии должно обеспечивать ее адекватность изменяющимся внешним и внутренним условиям деятельности Университета, концептуальным и стратегическим программным документам федерального, регионального и местного уровней, обеспечить эффективное взаимодействие с органами управления других уровней, участвующих в реализации Стратегии или влияющих на её эффективность.

2.3. Управление реализацией Стратегии направлено на достижение эффективного взаимодействия всех участников процесса, на организацию стратегического планирования, текущего мониторинга и контроля достоверности промежуточных и конечных результатов деятельности, объективную оценку итогов.

2.4. Результатом реализации Стратегии должна стать высокая конкурентоспособность и привлекательность Университета для образовательной и научно-исследовательской деятельности, превращение Университета в одного из интеллектуальных лидеров Прикамья, комфортность труда, насыщенность досуга и отдыха на территории университетского кампуса.

2.5. Настоящее Положение определяет:

- порядок формирования текущих, среднесрочных и долгосрочных организационно-финансовых планов (программ, проектов) реализации Стратегии и их ресурсного обеспечения;

- порядок управления реализацией Стратегии, взаимодействия структурных подразделений Университета и других участников при реализации мероприятий (программ, проектов) Стратегии, текущего мониторинга и контроля эффективности реализации Стратегии на разных структурных уровнях Университета;

- функции и полномочия органов, участвующих в процессе управления Стратегией;
- порядок оценки, экспертизы и утверждения результатов реализации Стратегии;
- механизм корректировки документов стратегического планирования и обеспечения публичности (открытости) информации о ходе реализации Стратегии;
- процедуры подготовки отчетов и обеспечения публичности информации о результатах реализации Стратегии развития.

2.6. Система управления реализацией Стратегии включает следующие элементы:

- организационная структура управления реализацией Стратегии;
- методологическая составляющая (методология сбалансированной системы показателей, методология управления проектами, методология системы мотивации персонала, направленная на реализацию стратегии, система внутренних документов и локальных актов, регламентирующих процесс стратегического управления Университетом, стратегическое бюджетирование, планирование и т.п.);
- организация управления реализацией Стратегии, включающую:
 - планирование мероприятий по реализации Стратегии;
 - ресурсное, в том числе финансовое, обеспечение реализации Стратегии;
 - мониторинг и контроль реализации Стратегии;
 - оценку результатов реализации Стратегии;
- организация взаимодействия участников реализации Стратегии:
 - с «внешней» средой (учредитель, органы власти, бизнес-сообщество, образовательные и научные учреждения, общественные организации и объединения);
 - внутреннее взаимодействие структурных подразделений Университета между собой;
- механизм корректировки Стратегии;
- информационное сопровождение реализации Стратегии, в т.ч. автоматизацию бизнес-процессов стратегического управления организацией.

2.7. Плановые периоды:

- Долгосрочный (на срок действия документов стратегического планирования Университета),
- Среднесрочный (три года),
- Текущий (месяц, квартал, год).

2.8. Методы планирования.

При планировании деятельности Университета используется *круговой* метод (встречное планирование), предусматривающий разработку плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) устанавливаются ключевые параметры текущего планирования по главным целям и основным направлениям как в целом по

Университету, так и в разрезе структурных подразделений - ЦФО. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей с учетом предложений структурных подразделений - ЦФО.

2.9. Реализация Стратегии осуществляется на следующих принципах:

- открытости информации о показателях Стратегии и их выполнении;
- активного привлечения к участию в разработке, реализации и оценке результатов реализации Стратегии сотрудников Университета, представителей научно-преподавательского и бизнес-сообщества, органов региональной и муниципальной власти, выпускников университета, работодателей и общественности;
- прозрачность информационной, нормативно-правовой и методической базы, обеспечиваемой информационными системами Университета;
- коллегиальность в обсуждении и выработке вариантов решений, вовлеченность в процесс обсуждения всех значимых структурных подразделений Университета;
- четкое распределение обязанностей и ответственности между ключевыми руководителями и исполнителями;
- реализация программно-целевого и проектного принципов управления;
- приоритет проектов и программ с наибольшей эффективностью в рамках реализации Стратегии;
- адекватное ресурсное обеспечение приоритетных проектов и программ развития;
- эффективное использование имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей и эффективного решения стратегических задач развития;
- мониторинг результатов и постоянная корректировка процесса управления с учетом изменения влияния внешних и внутренних факторов.
- прозрачность и обоснованность при выборе приоритетных проектов и программ, оценки эффективности их реализации.

2.10. Механизм планирования реализации Стратегии основывается на использовании методологии сбалансированной системы показателей и состоит в следующем:

- на базе утвержденной Стратегии разрабатывается стратегическая «дорожная» карта, представляющая собой дерево качественных причинно-связанных целей по семи проекциям деятельности вуза (образовательная, научно-инновационная, публично-общественная, финансовая, управленческая, материально-техническая, социальная);
- для каждой цели Стратегии определяются количественные индикаторы достижения качественной цели, а также ключевые показатели результативности (КПР) и эффективности (КПЭ) для всех уровней управления, отражающие степень выполнения показателей первого уровня по каждому направлению деятельности;
- определяются (рассчитываются) базовые значения КПЭ по годам реализации Стратегии по уровням управления и направлениям деятельности;

- назначаются ответственные за выполнение каждого КПЭ или их группы;
- исходя из целевых значений КПЭ, определяются мероприятия и проекты (стратегические инициативы), которые необходимо реализовать, чтобы достичь целевых значений КПЭ;
- определяются финансовые и иные ресурсы для выполнения стратегических инициатив;
- назначаются руководители принятых к реализации проектов.

2.11. Этапы разработки и реализации Стратегии развития Университета:

1. Диагностический анализ - комплексное исследование состояния Университета на основе изучения достигнутого уровня развития, степени реализации поставленных целей, эффективности управления, ранжирования проблем развития, анализа внутренней и внешней среды методами STEP и SWOT-анализа, исследования конкурентных преимуществ и выбора стратегических приоритетов развития;

2. Стратегическое планирование - это процесс разработки Стратегии развития Университета на долгосрочный период, включающий:

- Формирование стратегических альтернатив (путей и способов решения выявленных проблем), их анализ и выбор оптимального варианта стратегического развития;

- Формирование миссии Университета, стратегических целей Стратегии развития, локальных целей и задач по ключевым, приоритетным направлениям развития;

- Прогнозирование основных показателей социально-экономического развития Университета на весь период действия Стратегии, утверждение критериев и показателей степени достижения целей, результативности и эффективности реализации Стратегии;

3. Широкое информирование коллектива о выбранном стратегическом направлении развития Университета;

4. Организация управления реализацией Стратегии Университета – конкретные действия по разработке и реализации комплекса мероприятий по достижению стратегических целей в рамках основных направлений деятельности, обеспечивающих реализацию Стратегии развития Университета.

Управление реализацией Стратегии включает в себя:

- а. Среднесрочное планирование – организационное, финансовое и бюджетное планирование на срок 3 года,

- б. Текущее планирование - организационное, финансовое и бюджетное планирование на год с ежемесячной (поквартальной) детализацией.

5. Разработка системы управленческого учета, создание системы информационных потоков, разработка и внедрение методов контроля и мониторинга;

6. Разработка системы оценки результатов деятельности и поощрения;

7. Оценка результатов отдельных этапов реализации Стратегии, корректировка Стратегии при необходимости.

2.12. основополагающие принципы формирования системы сбалансированных показателей (ССП):

1. Для качественной оценки достижения цели разрабатываются количественные КПЭ, позволяющие оценить степень достижения стратегической цели;

2. Для каждого КПЭ определяются целевые значения, которые необходимо достичь, чтобы считать, что стратегические цели достигнуты;

3. За достижение целевых значений КПЭ должен отвечать руководитель соответствующего уровня управления и непосредственный руководитель структурного подразделения – ЦФО Университета;

4. Для достижения целевых значений КПЭ должны быть реализованы конкретные мероприятия и проекты (стратегические инициативы);

5. Для выполнения данных стратегических инициатив должны быть выделены финансовые и иные ресурсы;

6. За выполнение каждой стратегической инициативы отвечает назначенный руководитель проекта, имеющий соответствующие знания, обладающий опытом управления проектами;

7. Стратегические цели декомпозируются на подцели нижнего уровня по ключевым направлениям деятельности Университета:

- образовательная деятельность,
- научно-инновационная деятельность,
- публично-общественная деятельность,
- финансовая деятельность,
- материально-техническое обеспечение,
- социальная деятельность,
- управление (персонал и организационное развитие, нормативно-правовое обеспечение, управленческий учет и прогнозирование и т.п.).

8. Формируется дерево целей, которое образует стратегическую карту Университета, представляющую Стратегию на одном листе;

9. Достижение стратегических целей включается в систему мотивации Университета.

2.13. Основные риски реализации Стратегии – возможности недостижения задаваемых стратегических ориентиров, обусловленные следующим набором причин: а) выбор неверной стратегии; б) отсутствие эффективного механизма управления реализацией стратегии; в) игнорирование руководителями разного уровня стратегических задач в силу приверженности к тактическому руководству; г) незаинтересованность сотрудников Университета в реализации Стратегии в силу несовпадения интересов, целей, способов их достижения, результатов и т.п.

3. Органы управления реализацией Стратегии.

3.1. Организационная структура управления реализацией Стратегии определяет состав органов управления реализацией Стратегии, структурные

подразделения Университета, связанные с обеспечением деятельности органов управления реализацией Стратегии, их функции, полномочия, ответственность и показатели эффективности деятельности.

3.2. Управление реализацией Стратегии осуществляется в рамках нескольких функциональных блоков:

- стратегическое управление основными направлениями развития Университета – коллегиальными органами управления Стратегией развития Университета и ректором в соответствии со своими полномочиями;
- тактическое управление осуществляется ректором, проректорами по соответствующим направлениям деятельности Университета, а также руководителями подразделений - ЦФО, участвующих в реализации Стратегии;
- оперативное (текущее) управление осуществляется ректором, проректорами, руководителями всех структурных подразделений университета (включая кафедры, лаборатории, отделы, сектора и т.п.) и отдельных проектов (программ);
- экспертные и контрольные функции – уполномоченными структурными подразделениями Университета, временными коллективами (группами), создаваемыми приказом ректора для решения локальных задач в рамках реализации документов стратегического планирования;
- обеспечение деятельности органов управления - структурными подразделениями Университета с соответствующим функционалом.

3.3. В состав органов управления реализацией Стратегии на уровне Университета входят:

- Ученый совет Университета;
- ректор и проректоры по направлениям деятельности;
- попечительский совет Университета;
- наблюдательный совет по реализации Программы развития НИУ.

3.4. В состав органов управления реализацией Стратегии на уровне структурных подразделений Университета входят ученые Советы факультетов, руководители обособленных структурных подразделений, структурных подразделений – центров финансовой ответственности.

3.5. Руководители несут ответственность за организацию и конечные результаты реализации Стратегии в рамках утверждённого круга полномочий, эффективное использование выделяемых им материальных, финансовых, кадровых ресурсов в установленные сроки.

3.6. **Ученый совет Университета** осуществляет *стратегическое управление* развитием Университета путем принятия решений, реализуемых ректором и другими исполнительными органами управления Университета в периодах между заседаниями.

В его функции входит:

- обсуждение и утверждение Стратегии развития Университета;
- контроль за результатами проводимых мероприятий и эффективностью расходования ресурсов Университета в рамках Стратегии;
- регулярное рассмотрение отчета о ходе реализации Стратегии;
- утверждение изменений и дополнений в Стратегию.

3.7. **Ученые советы факультетов (институтов)** осуществляют *стратегическое управление* развитием факультетов (институтов).

3.8. Решения коллегиальных органов управления реализуются распорядительными документами ректора Университета, уполномоченного руководителя структурного подразделения.

3.9. *Тактическое управление и контроль* за выполнением Стратегии осуществляют ректор и проректоры по направлениям деятельности, руководители программ и проектов общеуниверситетского уровня, реализуемых в рамках Стратегии, деканы факультетов, руководители обособленных и других структурных подразделений, участвующих в реализации Стратегии развития ПГНИУ.

В их функции входит:

- среднесрочное и текущее (годовое) планирование деятельности структурных подразделений - ЦФО, направленное на реализацию Стратегии;
- эффективное управление ресурсами, используемыми при реализации Стратегии в целом, отдельных программ и проектов, годовых ПФХД;
- формирование заданий и контрольных показателей деятельности как основы разработки среднесрочных и текущих планов деятельности структурных подразделений - ЦФО Университета;
- бюджетирование деятельности структурных подразделений в рамках реализации Стратегии;
- разработка и утверждение внутренних документов, связанных с реализацией Стратегии;
- утверждение и мониторинг показателей эффективности деятельности подчиненных и курируемых подразделений, ориентированных на достижение показателей Стратегии развития Университета первого уровня;
- отчетность о ходе реализации мероприятий Стратегии, программ, проектов, планов перед вышестоящим органом управления.

3.10. *Оперативное (текущее) управление* реализацией Стратегией возлагается на ключевых исполнителей (руководителей основных, обособленных и других структурных подразделений, участвующих в реализации Стратегии развития ПГНИУ), которые решают следующие задачи:

- планирование и организация выполнения текущих планов деятельности структурного подразделения, проектов и программ, в реализации которых участвует структурное подразделение;

- контроль и управление текущей деятельностью структурного подразделения в соответствии с Положением о структурном подразделении, планами деятельности, сметой доходов – расходов (бюджетом) подразделения, установленными показателями эффективности деятельности;
- управление движением материальных, кадровых и иных ресурсов на уровне структурного подразделения при реализации Стратегии;
- управление деятельностью исполнителей в рамках выполнения мероприятий;
- 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.

Остальные подразделения и службы Университета (обслуживающие, вспомогательные) обеспечивают оптимальные условия для деятельности основных структурных подразделений и оказывают необходимую поддержку на всех этапах реализации Стратегии в рамках своих полномочий.

3.11. **Ректор** Университета осуществляет *общее руководство* Стратегией и несет ответственность за ее реализацию и конечные результаты.

Ректор определяет формы и методы управления Стратегией, контролирует целевое и эффективное использование выделяемых финансовых средств, других ресурсов Университета.

В рамках реализации Стратегии Ректор:

- обеспечивает координацию Стратегии со стратегическими программными документами федерального, регионального и муниципального уровней;
- организует «внешнее» взаимодействие Университета с соответствующими органами власти, бизнес-сообществом, образовательными учреждениями и общественными организациями;
- утверждает внутренние документы и ключевые показатели эффективности (КПЭ) по ключевым направлениям деятельности Университета, сформированные с учетом целевых показателей реализации Стратегии, контролирует их достижение;
- организует проведение мониторинга и оценки реализации Стратегии по направлениям;
- согласовывает документы по планированию реализации Стратегии, в том числе планы, программы, проекты и другие мероприятия, направленные на реализацию Стратегии;
- распределяет, с учетом положений Стратегии, функции и полномочия по управлению реализацией Стратегии между проректорами, руководителями структурных подразделений – ЦФО и проектов (программ), отдельными сотрудниками Университета;
- рассматривает и утверждает отчеты руководителей структурных подразделений – ЦФО Университета и проректоров по их деятельности, направленной на реализацию Стратегии, вносит предложения по корректировке положений Стратегии, организует разработку и принятие необходимых для

реализации Стратегии решений и нормативных документов, обеспечивает и контролирует их исполнение;

- предоставляет Ученому совету Университета ежегодный отчет о ходе реализации Стратегии, разрабатывает и вносит на рассмотрение Ученого совета Университета предложения по внесению изменений и дополнений в Стратегию;

- организует информационное сопровождение, обратную связь и взаимодействие участников реализации Стратегии;

- доводит соответствующую информацию до учредителя, органов власти краевого и муниципального уровней;

- выполняет другие функции в рамках установленных полномочий в целях обеспечения реализации Стратегии и достижения ее целевых показателей.

3.12. Ответственным лицом за организационное обеспечение и координацию деятельности по реализации Стратегии является ***проректор по стратегическому развитию, экономике и правовым вопросам Университета.***

3.13. Уполномоченным структурным подразделением Университета по сопровождению реализации Стратегии является ***управление стратегического развития.***

3.14. Полномочия и функции **Попечительского совета** Университета, **Наблюдательного совета** по реализации Программы развития НИУ в части управления реализацией Стратегии определяются Положениями, регламентирующими их деятельность.

3.15. В рамках реализации Стратегии могут разрабатываться отдельные программы и проекты, руководство которыми осуществляют штатные сотрудники Университета, назначаемые приказом Ректора по представлению курирующего проректора и/или руководителя соответствующего структурного подразделения - ЦФО.

3.16. В целях обеспечения участия в реализации Стратегии других заинтересованных сторон, не входящих в органы управления реализацией Стратегии и не являющихся сотрудниками Университета, при ректоре Университета может создаваться ***координационный совет по реализации Стратегии.*** Его деятельность регулируется Положением о деятельности координационного совета по реализации Стратегии и утверждается ректором Университета.

3.17. Для решения отдельных задач реализации Стратегии органы управления реализацией Стратегии могут создавать ***рабочие группы.*** Задачи рабочей группе определяет орган управления реализацией Стратегии, принявший решение о ее создании.

4. Организация стратегического управления развитием Университета:

4.1. В целях обеспечения связи процессов планирования, реализации, мониторинга, оценки и корректировки целевых показателей эффективности реализации Стратегии развития Университета с ресурсами для их реализации на базе программно-целевого метода (цель - задача - мероприятие - результат - индикатор) под руководством курирующих проректоров формируются «дорожная карта» (программа развития) по ключевым направлениям деятельности Университета на весь срок действия Стратегии (см. п. 4.12).

Программы развития по ключевым направлениям деятельности Университета являются основой для формирования ПФХД на уровне Университета в целом и каждого структурного подразделения – ЦФО Университета, участвующего в реализации Стратегии.

4.2. **Планирование** деятельности по реализации Стратегии осуществляется на уровне Университета в целом (Сводный ПФХД Университета) и его структурных подразделений – ЦФО (ПФХДСП), планов реализации отдельных проектов.

4.3. План мероприятий по реализации Стратегии является составной частью ПФХД структурного подразделения - ЦФО.

План представляет собой комплекс мероприятий, направленных на решение задач, стоящих перед структурным подразделением в соответствии с уставной деятельностью Университета, его Стратегией развития, других документов стратегического планирования, а также реализации функций структурного подразделения, заложенных в Положении о нем.

Объемы финансирования запланированных мероприятий определяются планом финансово-хозяйственной деятельности Университета на текущий год и прогнозный период и отражаются в бюджете структурного подразделения – ЦФО с учетом бюджетных и внебюджетных доходов от его деятельности.

4.4. Планирование деятельности структурных подразделений осуществляется в соответствии с внутренними документами Университета, регламентирующими порядок долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования деятельности Университета в целом и его структурных подразделений - ЦФО, порядок бюджетирования деятельности Университета и его структурных подразделений.

4.5. На основе оценки результативности выполнения плановых мероприятий, достижения целевых показателей эффективности, в том числе по использованию выделяемых на их реализацию финансовых ресурсов за отчетный период, осуществляется формирование (корректировка) и утверждение Плана на следующий период, а также применяются меры поощрения и наказания в порядке, установленном соответствующими локальными нормативными актами.

4.6. Раздел 9 Стратегии развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до

2020 г. содержит комплекс прогнозных показателей результативности (эффективности) реализации Стратегии по годам, ранжированных по направлениям, приоритетам и уровням реализации.

Показатели первого уровня – консолидированные общеуниверситетские показатели (контрольные и индикативные).

Показатели второго уровня – показатели и индикаторы, производные и иерархически соподчиненные показателям первого уровня.

Показатели уровня структурных подразделений (факультетов, институтов и др.), являющихся центрами финансовой ответственности – частные показатели деятельности, ориентированные на достижение показателей первого уровня. Частные показатели делятся на три группы в соответствии с решаемыми задачами:

- в рамках уставной деятельности Университета;
- в рамках реализации Стратегии развития Университета;
- в рамках выполнения ряда специфических функций, возложенных на подразделение.

4.7. Принципы планирования:

- *приоритет Стратегии* развития Университета над другими документами планирования;

- *приоритет в ресурсном обеспечении структурных подразделений, вносящих больший вклад в достижение показателей результативности (эффективности) Стратегии, а также достигших наиболее высоких показателей эффективности (производительности) используемых ресурсов;*

- *приоритет планирования, ориентированного «на результат», предполагающий «оцифровку» результативности деятельности любого структурного подразделения – ЦФО Университета;*

- *персональная ответственность исполнителей за выполнение показателей результативности и эффективности.*

- *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;

4.8. **Реализация** Стратегии осуществляется через механизм долгосрочного (на весь срок реализации Стратегии), среднесрочного (до 3-х лет) и текущего (годового) планирования деятельности обособленных и других структурных подразделений - ЦФО Университета.

Проектные группы (команды) и временные творческие коллективы формируют планы деятельности на весь срок своего создания.

Все планы должны быть ориентированы на достижение показателей, установленных Стратегией развития на соответствующие годы по соответствующим направлениям.

4.9. Формы планов и ключевые показатели результативности и эффективности разрабатываются Управлением стратегического развития, согласовываются с руководителями структурных подразделений - ЦФО и утверждаются Ректором.

4.10. Планирование деятельности структурного подразделения – ЦФО осуществляется его руководителем и согласовывается курирующим проректором (ректором).

Значения ключевых показателей результативности и эффективности структурных подразделений формируются их руководителями в соответствии с показателями первого уровня Стратегии, согласовываются с Управлением стратегического развития и утверждаются Ректором.

Индивидуальные показатели результативности и эффективности закрепляются в эффективных контрактах НПП и сотрудников или утверждаются ректором для каждой категории ППС, НС и сотрудников Университета.

Распределение образовательной, методической и научной нагрузки между НПП осуществляется руководителем структурного подразделения (кафедры, лаборатории, проекта) в зависимости от уровня квалификации и специализации НПП в рамках утвержденных планов (программ, проектов) с последующим согласованием руководителем ЦФО;

Методики расчета или источники информации по показателям результативности и эффективности определяются структурным подразделением, отвечающим за формирование (расчет), мониторинг и отчетность о выполнении показателей и являются составной частью утверждаемых показателей Стратегии соответствующего уровня (раздел 9 Стратегии).

4.11. Организация деятельности по реализации Стратегии и **мониторинг** за текущим состоянием дел осуществляется по направлениям деятельности курирующими проректорами (ректором) в соответствии с внутренними документами, в том числе регламентирующими осуществление управленческого учета в Университете.

4.12. Стратегия включает несколько ключевых групп показателей, охватывающих следующие основные направления деятельности Университета:

- образовательная деятельность,

- научно-инновационная деятельность,
- публично-общественная деятельность,
- финансовая деятельность,
- материально-техническое обеспечение,
- социальная деятельность,
- управление (персонал и организационное развитие, нормативно-правовое обеспечение, управленческий учет и прогнозирование и т.п.).

4.13. Основные **показатели результативности** (эффективности) реализации Стратегии первого уровня, являющиеся «сквозными» для всех уровней планирования, включают в себя:

Группа «Образовательная деятельность»:

- количество обучающихся (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, докторантура);
- удельный вес численности иностранных обучающихся;
- удельный вес численности магистрантов и аспирантов;
- удельный вес численности обучающихся магистрантов и аспирантов, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций, в общей численности обучающихся магистрантов и аспирантов;
- удельный вес численности обучающихся в НИУ по направлениям подготовки и специальностям высшего образования в области инженерного дела, технологий и технических наук, здравоохранения и медицинских наук, образования и педагогических наук, с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям;
- количество научно-педагогических работников, определяемое исходя из нормативного соотношения числа студентов на 1 НПП;
- средний балл ЕГЭ поступивших в Университет на очную форму обучения за счет средств бюджета;
- средний балл ЕГЭ поступивших в Университет (бюджет и внебюджет);
- доходы от образовательной деятельности (бюджет/внебюджет) и др.

Группа «Научная и инновационная деятельность»:

- доходы от научно-инновационной деятельности;
- количество научных публикаций в изданиях, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ;
- количество научных публикаций, учитываемых в международных системах учета:
 - Web of Science;
 - Scopus.
- количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования:
 - Web of Science (в расчете на 100 научно-педагогических работников)
 - Scopus (в расчете на 100 научно-педагогических работников) и др.

Группа «Публично - общественная деятельность («третья» роль)»:

- количество официально принятых к рассмотрению законопроектов и иных нормативных и стратегических документов, в разработке которых безвозмездно принимали участие сотрудники Университета;
- количество внешних экспертных заключений, безвозмездно подготовленных сотрудниками Университета на общественно значимые программы и решения органов государственной и муниципальной власти;
- количество общественно значимых мероприятий, организованных и проведенных с участием Университета;
- объем привлеченных благотворительных и спонсорских денежных средств и др.

Группа «Финансовая деятельность»:

- общий размер доходов Университета, в том числе в разрезе источников по направлениям деятельности, в том числе бюджет/внебюджет;
- доходы НИУ из всех источников финансового обеспечения деятельности (из расчета дохода на одного научно-педагогического работника);
- доля доходов НИУ из средств от приносящей доход деятельности в доходах из всех источников финансового обеспечения деятельности НИУ;
- доля средств «бюджета развития» в консолидированном бюджете Университета;
- доля средств, направленных на совершенствование образовательного процесса;
- доля средств, направленных на научные и инновационные разработки;
- доля средств, направленная на содержание и развитие материально-технической базы Университета;
- размер экономического эффекта от проведения конкурсных процедур при проведении закупок и др.

Группа «Материально-техническое обеспечение»:

- общая площадь учебно-лабораторных зданий в расчете на одного студента;
- затраты на содержание и текущий ремонт имущественного комплекса Университета из расчета на 1 м² учебно-лабораторных зданий;
- размер коммунальных платежей из расчета на 1 м² учебно-лабораторных площадей;
- размер экономического эффекта от проведения энергосберегающих и конкурсных мероприятий в сфере материально-технического обеспечения деятельности Университета и др.

Группа «Социальная деятельность»:

- Стоимость социальных программ на 1 сотрудника Университета;
- Стоимость социальных программ на 1 обучающегося;

- Количество сотрудников, охваченных социальными программами при финансовом участии ПГНИУ, чел.
- Количество обучающихся, охваченных социальными программами при финансовом участии ПГНИУ, чел.
- доля средств, направленных на социальную поддержку сотрудников Университета и обучающихся и др.

Группа «Управление»:

- производительность труда НПП:
 - доходы от образовательной деятельности на 1 НПП;
 - доходы от научно-инновационной деятельности на 1 НПП;
 - публикационная активность 1 НПП (РИНЦ, Web of Science, Scopus);
- численность зарубежных ведущих профессоров;
- объем затрат на повышение квалификации сотрудников Университета из расчета на одного сотрудника;
- количество сотрудников Университета, прошедших повышение квалификации;
- доля расходов на надбавки и другие выплаты, связанные с повышением эффективности деятельности сотрудников Университета в общем фонде денежных выплат;
- отношение средней заработной платы научно-педагогических работников НИУ к средней заработной плате по экономике региона и др.

Перечень показателей может изменяться приказом ректора и/или решением Ученого Совета Университета.

4.14. ПФХД структурных подразделений - ЦФО на очередной год и плановый период (3 года) формируются руководителями подразделений с учетом показателей Стратегии развития Университета на очередной год, лимитов централизованного бюджетного финансирования на очередной год и прогноза исполнения подразделением текущих планов, в срок **до 15 ноября** текущего года, согласовываются с курирующим проректором **до 20 ноября**, с органами планирования в соответствии со сферой их ответственности – **до 30 ноября**:

- планы мероприятий и показатели эффективности – УСР;
- бюджеты подразделений (по доходам и расходам) и финансовое (ресурсное) обеспечение – ФЭУ;
- имущественный комплекс (объекты недвижимости и особо ценное движимое имущество) – ИПУ (Отдел мониторинга и аналитики имущественного комплекса);
- планы закупок – ИПУ (Контрактная служба).

4.15. ФЭУ организует работу по заполнению электронных форм в ведомственной информационной системе Министерства образования и науки РФ

АСУ ПФХД на основании согласованных в утвержденном порядке ПФХД структурных подразделений в срок **до 10 декабря**.

4.16. В срок **до 10 декабря** Управление стратегического развития предоставляет в ФЭУ информацию по разделу «Мероприятия стратегического развития федерального государственного учреждения (подразделения)» ПФХД Университета.

На основании ПФХД структурных подразделений ФЭУ формирует проект Сводного ПФХД Университета в срок **до 15 декабря** текущего года и предоставляет на утверждение ректору.

На основании утвержденного проекта Сводного ПФХД Университета в срок, установленный Минобрнауки России, в ведомственную информационную систему Министерства образования и науки РФ вводится информация:

- УСР – по разделу «Мероприятия стратегического развития федерального государственного учреждения (подразделения)»;
- ФЭУ – по остальным разделам.

Окончательный вариант с учетом решений о выделении субсидий на финансовое обеспечение госзадания и целевых субсидий, возвратов остатков средств, а также изменений в федеральный закон о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период предоставляется в Министерство образования и науки РФ не позднее **1 февраля** очередного финансового года путем его размещения в информационных системах.¹

4.17. Отчеты о выполнении ПФХД структурных подразделений - ЦФО за прошедший отчетный период формируются руководителями подразделений:

- по итогам первого полугодия – до **15 июля** текущего года,
- по итогам года – до **30 января** следующего за отчетным года,

согласовываются с курирующим проректором **в течение пяти дней**, с органами планирования в соответствии со сферой их ответственности (п 4.14 Положения):

- по итогам первого полугодия – до **30 июля** текущего года,
- по итогам года – до **15 февраля** следующего за отчетным года.

Отчет о выполнении структурными подразделениями - ЦФО своих ПФХД и показателей эффективности за прошедший отчетный период подготавливается Управлением стратегического развития и предоставляется для информации ректору **до 25 февраля** текущего года.

4.18. В срок **до 20 февраля** Управление стратегического развития предоставляет в ФЭУ информацию по разделу «Реализация мероприятий стратегического развития, осуществленных учреждением в отчетном периоде»

¹ Проект Сводного ПФХД в соответствии с Приказом Минобрнауки РФ от 16 июня 2016 г. N 717 предоставляется до 30 декабря текущего года, окончательный вариант – до 1 февраля очередного финансового года

Отчета о результатах деятельности Университета. Отчет о результатах деятельности Университета формируется ФЭУ и предоставляется на утверждение ректору до **25 февраля** текущего года. Утвержденный Отчет о результатах деятельности Университета в срок до **1 марта**² предоставляется ФЭУ в Министерство образования и науки РФ в виде электронного документа по телекоммуникационным каналам связи и размещается на официальном сайте Университета. В ведомственной информационной системе Министерства образования и науки РФ информация вводится:

- УСР – по разделу «Реализация мероприятий стратегического развития, осуществленных учреждением в отчетном периоде»;
- ФЭУ – по остальным разделам.

4.19. Текущий мониторинг, консолидацию информации и анализ выполнения планов и бюджетов деятельности структурных подразделений осуществляет:

- в части финансовых результатов и финансового обеспечения деятельности
- Финансово-экономическое управление,
- в части реализации Стратегии развития - Управление стратегического развития Университета,
- по приоритетным направлениям деятельности Университета – профильные подразделения:
 - Учебно-методическое управление;
 - Научно-исследовательская часть;
 - Управление инновационной деятельности;
 - Управление международных связей;
 - Управление общественных связей;
 - Имущественно-правовое управление;
 - Хозяйственное управление;
 - Управление внеучебной и социальной работы.

4.20. В рамках реализации Стратегии развития Управление стратегического развития Университета:

А) Разрабатывает Положение о порядке перспективного, среднесрочного (до 3-х лет) и текущего (годового) планирования деятельности обособленных и других структурных подразделений – ЦФО университета в рамках Стратегии развития Университета, организует текущий управленческий учет процесса реализации Стратегии;

Б) Подготавливает с учетом предоставленных предложений проекты изменений и дополнений в Стратегию развития Университета, разрабатывает на основе предложений проекты локальных актов, необходимых для её реализации;

В) Ежегодно согласовывает перечень и значения целевых индикаторов и показателей для мониторинга реализации Стратегии на оставшийся период действия Стратегии в целом и на соответствующий год;

² В соответствии с приказом Минобрнауки РФ от 27.06.2016 г. N 904

Г) Участвует в подготовке предложений по тематике и механизму реализации приоритетных проектов для реализации их в рамках Стратегии на очередной год для рассмотрения на заседаниях Ректората;

Д) Участвует в подготовке совместно с ФЭУ предложений по финансированию расходов инвестиционного характера в рамках реализации Стратегии при составлении проекта ПФХД на очередной финансовый год и плановый период;

Е) Иницирует при необходимости проведение независимой экспертизы планируемых для реализации, реализуемых и завершенных проектов, проводимых в рамках Стратегии;

Ж) Осуществляет мониторинг реализации Стратегии, мониторинг выполнения планов развития и деятельности структурных подразделений Университета, подготавливает на основе результатов мониторинга отчеты о реализации программных мероприятий и экспертизы реализуемых проектов, справочную и аналитическую информацию о реализации Стратегии развития в целом и в разрезе отдельных структурных подразделений;

З) Подготавливает совместно с ФЭУ ежегодно в срок до **25 февраля** доклад о ходе реализации Стратегии, планов деятельности структурных подразделений и достижениях показателей результативности и эффективности использования финансовых средств за счет всех источников финансирования для дальнейшего представления на Ученом совете Университета;

И) Осуществляет координацию работы структурных подразделений Университета по подготовке материалов о ходе реализации Стратегии по запросу Учредителя и органов управления реализацией Стратегии;

К) Подготавливает при необходимости предложения о продлении срока реализации Стратегии, либо о досрочном завершении ее реализации и вносит их ректору Университета;

Л) Организует подготовку материалов для рассмотрения вопросов и итогов реализации Стратегии на заседаниях органов управления реализацией Стратегии;

М) Осуществляет мониторинг результатов и хода реализации Стратегии и планов деятельности структурных подразделений по установленным формам (утвержденному перечню показателей).

4.21. Контроль эффективности использования ресурсной базы Университета и соответствия плановых показателей реализации Стратегии их фактическому уровню осуществляют курирующие проректоры, профильные структурные подразделения.

По распоряжению Ректора могут проводиться плановые и внеплановые проверки эффективности использования ресурсов Университета. Инициатором проведения контрольных проверок может быть любой орган управления реализацией Стратегии.

4.22. С целью повышения эффективности реализации Стратегии развития Университета формируется система **мотивации и стимулирования**, основанная на следующих принципах:

- приоритетное финансирование структурных подразделений, реализующих напряженные планы развития, выполняющие или опережающие по темпам развития показатели результативности Университета в целом;
- формирование внутриуниверситетских фондов грантовой поддержки молодых ученых и преподавателей, демонстрирующих явные достижения в приоритетных направлениях развития Университета;
- установление индивидуальных надбавок НПР, достигших высоких результатов индивидуальной творческой деятельности (КПЭ);
- определение и закрепление на очередной финансовый год и плановый период доли внебюджетных средств, направляемых на развитие структурного подразделения при перевыполнении им плановых заданий;
- оказание имущественной поддержки структурным подразделениям – лидерам реализации Стратегии Университета.

4.23. Управление реализацией Стратегией осуществляется на базе средств АСУ. Вся информация о планах деятельности подразделений и фактических результатах их реализации вносится в электронную базу данных ЕТИС и является доступной для аналитического и информационного использования всех заинтересованных уполномоченных сторон.

ПФХД структурных подразделений - ЦФО и отчеты об их выполнении передаются в Управление стратегического развития в бумажном и электронном виде.

Бумажные версии планов и отчетов об их выполнении удостоверяются подписями руководителей соответствующего подразделения или органа управления и курирующего проректора.

5. Взаимодействие структурных подразделений Университета в процессе реализации Стратегии и программных мероприятий.

5.1. Формы планов и ключевые показатели деятельности разрабатываются Управлением стратегического развития и утверждаются Ректором. Значения ключевых показателей формируются руководителями структурных подразделений - ЦФО в соответствии с показателями первого уровня Стратегии и утверждаются Ректором в рамках ежегодных планов деятельности.

5.2. В части централизации планирования развития Университета Управление стратегического развития осуществляет методическую, консультационную и организационную поддержку процесса планирования деятельности структурных подразделений по реализации Стратегии развития, разработки предложений по проектам, программам и мероприятиям для реализации в рамках Стратегии, осуществляет рассылку запросов, уведомлений и информационных материалов структурным подразделениям – участникам реализации Стратегии.

5.3. В части децентрализации планирования развития Университета руководители структурных подразделений самостоятельно определяют наиболее эффективные пути решения поставленных задач, обеспечивают оптимизацию использования привлекаемых ресурсов, разрабатывают предложения по способам достижения плановых показателей деятельности, обусловленные Стратегией Университета. Децентрализация планирования реализуется в разрабатываемых мероприятиях и их результатах, отражаемых в текущих планах деятельности подразделений.

Предложения структурных подразделений по изменению и дополнению положений Стратегии развития, согласованные с курирующим проректором, направляются в Управление стратегического развития для их последующего вынесения на обсуждение соответствующего органа управления реализацией Стратегии.

5.4. В ходе реализации Стратегии все участники процесса имеют равный доступ к информационной базе о достигнутых результатах, к методическим и нормативным документам, возможность свободного обмена информацией, опытом и вопросами о путях решения возникающих проблем, право инициирования проведения тематических совещаний и формирования рабочих групп для решения проблемных вопросов на общеуниверситетском уровне.

5.5. Органы управления реализацией Стратегии имеют право в рамках своей компетенции требовать от инициатора предложений (проекта документа) дополнительного обоснования и публичной защиты дискуссионных положений планов, проектов, программ.

Принятые решения оформляются протоколом.

6. Механизмы корректировки программных мероприятий и их ресурсного обеспечения в ходе реализации Стратегии.

6.1. Корректировка Стратегии, изменения и дополнения в Стратегию утверждаются в установленном порядке решением Ученого совета Университета.

6.2. Предложения по внесению изменений и дополнений в Стратегию иницируются любым органом управления по реализации Стратегии на уровне Университета (см. п.3.3. настоящего Положения).

Все предложения подлежат предварительному обсуждению органом управления реализацией Стратегии, иницирующими соответствующие изменения, и принимаются или отклоняются решением Ученого совета Университета.

6.3. Стратегия подлежит корректировке в случаях существенных изменений внутренних и внешних условий:

- делающих невозможным или нецелесообразным реализацию отдельных приоритетных направлений, отдельных задач Стратегии, достижение целевых показателей Стратегии, в том числе в установленные сроки;

- требующих формирования новых приоритетов развития Университета, постановки новых задач, в том числе в случае досрочного достижения отдельных целевых показателей Стратегии;

- изменений внутренней структуры Университета, затрагивающих более 10% состава обучающихся или его сотрудников.

Стратегия может быть скорректирована и в других случаях с учетом соблюдения принципов устойчивости долгосрочных целей и гибкости в выборе механизмов достижения стратегических целей, установленных Стратегией.

6.4. Управление стратегического развития совместно с подразделением, курирующим соответствующее приоритетное направление развития Университета, на основании данных, полученных при проведении мониторинга результатов реализации Стратегии и независимой оценки показателей результативности и эффективности деятельности соответствующих структурных подразделений – участников реализации Стратегии, программных мероприятий, их соответствия целевым показателям, дает экспертное заключение об обоснованности предложений по корректировке Стратегии, проектов, программ и их ресурсного обеспечения.

6.5. Управление стратегического развития формирует рейтинг структурных подразделений по их вкладу в реализацию Стратегии.

7. Процедуры обеспечения публичности (открытости) информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга реализации Стратегии, программных мероприятий и проектов.

7.1. В целях обеспечения открытости информации о целях Стратегии, планируемых показателях и фактическом ходе её реализации, для привлечения интеллектуального потенциала общественности к реализации Стратегии Управление общественных связей Университета обеспечивает размещение в электронном виде информации о ходе и результатах реализации Стратегии, проектов и программ, о ведущих научных и образовательных подразделениях Университета, которые вносят максимальный вклад в его развитие, на сайте Университета и в средствах массовой информации.

7.2. Для информирования органов власти, представителей бизнес-сообщества и общественных организаций, участвующих в создании благоприятных условий для реализации Стратегии, Управление общественных связей Университета обеспечивает проведение общественно-значимых мероприятий на территории Университета с организацией адресного информирования приглашенных о текущем состоянии дел и перспективах развития, с возможностью открытого обсуждения актуальных вопросов взаимодействия и поиска путей их решения в интересах всех участников процесса.

8. Отчетность, экспертиза и утверждение результатов.

8.1. В целях повышения эффективности мероприятий по реализации Стратегии развития и для получения независимой оценки хода выполнения плановых мероприятий ректор Университета или руководитель структурного подразделения, ответственный за реализацию мероприятия, в пределах своей компетенции может инициировать проведение внутренней и внешней экспертизы.

8.2. Экспертиза может проводиться независимыми экспертами, экспертными организациями, экспертными комиссиями, иными специалистами на предмет оценки показателей эффективности выполнения плановых мероприятий, их соответствия целевым индикаторам и показателям, а также в целях организации приемки результатов реализации проектов и программ по завершению мероприятия (этапа).

8.3. Порядок привлечения и работы экспертов (экспертных комиссий) определяется в соответствующем распорядительном акте Университета.

8.4. Информация о лицах, проводящих экспертизу, отражается в соответствующих экспертных заключениях или протоколах заседаний соответствующих комиссий.

8.5. Подготовка отчетных материалов о результатах реализации мероприятий Программы, результатах мониторинга целевых показателей Стратегии по университету в целом и по отдельным структурным подразделениям осуществляется в соответствии с приказами Ректора или другими локальными нормативными актами Университета.

Начальник УСР

О.Б. Ганин