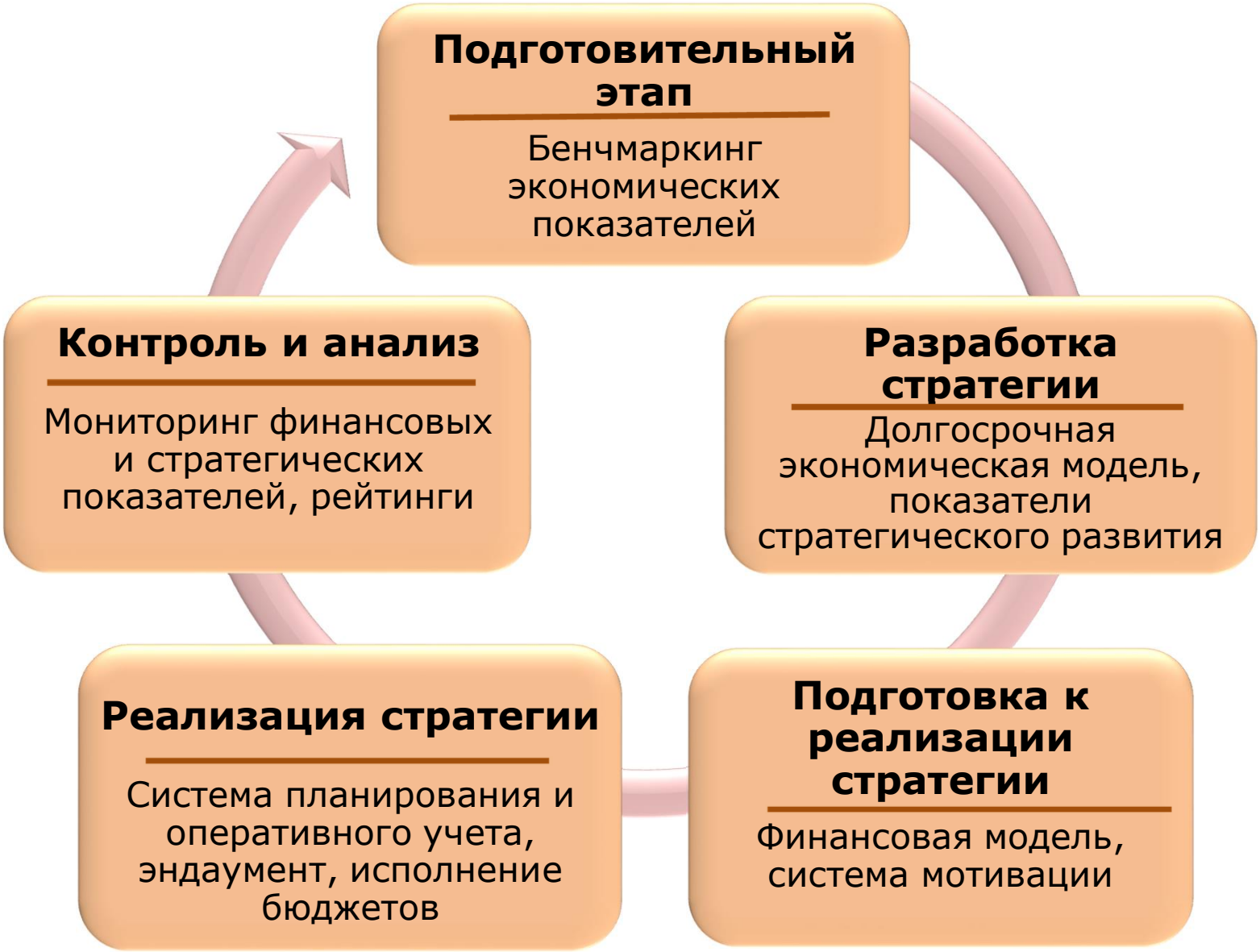
Реализация стратегии университета инструментами планирования финансово-хозяйственной деятельности и управленческого учета

Докладчик: проректор по экономике и стратегическому развитию Д.Г. Сандлер

март 2017

Уральский федеральный университет

Процесс стратегического планирования УрФУ



Уральский федеральный университет

1. Подготовительный этап

Показатели УрФУ и референтных университетов по состоянию на 01.01.2017

Показатель	Ural Federal University	Aalto University	Sungkyunkwan University	Yonsei University	City University of Hong Kong	Tsinghua University
Позиция в рейтинге QS	601-650	133	106	112	55	24
Численность студентов	25 220	12 653	24 791	22 469	9 871	41 537
Численность студентов на 1 ППС	**10,0**	**20,1**	**19,1**	**11,9**	**11,6**	**14,1**
Доля иностранных студентов	6,7%	20%	10%	20%	30%	10%
Количество публикаций Web of Science в 2016 году	1198	1769	4128	4678	2197	8238
Доля совместных публикаций с иностранными соавторами Web of Science	33%	63%	28%	25%	36%	33%
Нормализованный индекс цитируемости публикаций 2012-2016 гг.	0,59	1,39	1,32	1,03	1,59	1,30
Бюджет университета, млрд руб.*	**7,6**	**32,0**	**43,2**	**75,8**	**29,6**	**80,8**
Доля доходов от НИОКР*	18%	30%	35%	26%	21%	43%

* Данные по финансовым показателям (бюджет и доля доходов от НИОКР) по референтным университетам рассчитаны на основе данных за 2011 год с учетом роста курса национальной валюты

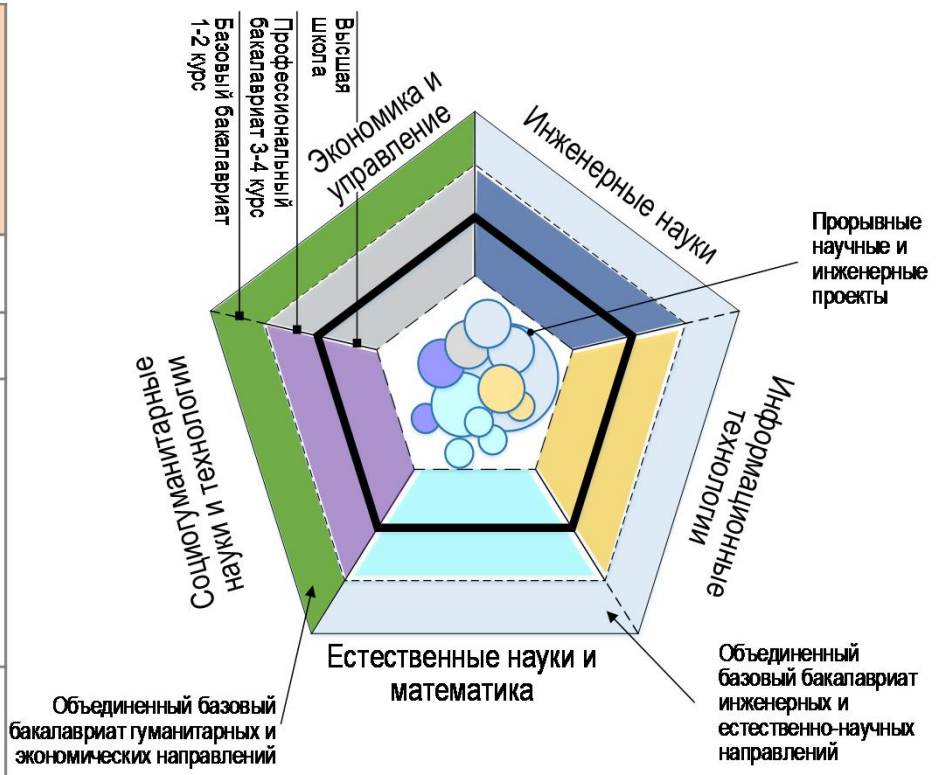
Источники: Thomson Reuters, THE, QS

Уральский федеральный университет

2. Разработка стратегии

Долгосрочная экономическая модель деятельности УрФУ

Показатель	2016	2020 (модель 5-100)	2030 (новая модель)
Бюджет, млрд. руб., в т.ч.:	8	12	**30**
Образование	6	9,1	**15**
НИОКР	1	2,0	**13,5**
Инновации	0,1	0,5	
Интеграционная деятельность	-	0,2	
Рынок социальной ответственности	-	0,2	**1,5**
Приведенная численность студентов, тыс. чел.	24	28,3	**50**
Общая численность сотрудников, тыс. чел.	9	9	9



Бюджет университета к **2030 году должен составить 30 млрд.** (без учета инфляции):

- 50% образовательная деятельность.
- 45% НИОКР, инновации, интеграционная деятельность (более 55% публикующихся НПР).
- 5% рынок социальной ответственности.

Уральский федеральный университет

2. Разработка стратегии

Показатели стратегического развития УрФУ

Стратегическая цель развития университета – формирование в Уральском федеральном округе научно-образовательного и инновационного центра международного уровня. УрФУ призван стать ядром этого центра.

Программа повышения конкурентоспособности УрФУ
(10 основных + 5 дополнительных показателей)

Показатели образовательной деятельности

- Средний балл ЕГЭ
- Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, имеющих диплом других организаций

Научные показатели

- Количество публикаций Web of Science на 1 НПР
- Количество публикаций Scopus на 1 НПР
- Средний показатель цитируемости в Web of Science на 1 НПР
- Средний показатель цитируемости в Scopus на 1 НПР
- Доля статей с иностранным участием

Показатели инновационной деятельности

- Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции на 1 НПР

Показатели интернационализации

- Доля иностранных студентов
- Доля иностранных НПР, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов
- Доля иностранных студентов без учета студентов из стран СНГ
- Доля программ магистратуры и аспирантуры, реализуемых на иностранном языке

Показатели экономической устойчивости

- Объем НИОКР на 1 НПР
- Доля доходов из внебюджетных источников
- Доходы от научно-исследовательской деятельности для реального сектора на 1 ППС

Уральский федеральный университет

2. Разработка стратегии

Показатели стратегического развития УрФУ

Программа развития УрФУ (12 основных + 6 дополнительных показателей)

Показатели качества образовательной деятельности

- Доля обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры
- Средний балл ЕГЭ студентов очной формы
- Доля обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры, имеющих диплом бакалавра / специалиста / магистра других организаций
- Доля студентов, обучающихся в области инженерного дела, технологий и технических наук, здравоохранения и медицинских наук, образования и педагогических наук

Показатели результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности

- Число публикаций университета, индексируемых в Web of Science / Scopus в расчете на 100 НПР
- Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Web of Science / Scopus в расчете на 100 НПР
- Объем НИОКР в расчете на одного НПР

Показатели интернационализации и международного признания

- Доля иностранных студентов
- Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих не менее 1 семестра

Показатели экономической устойчивости университета

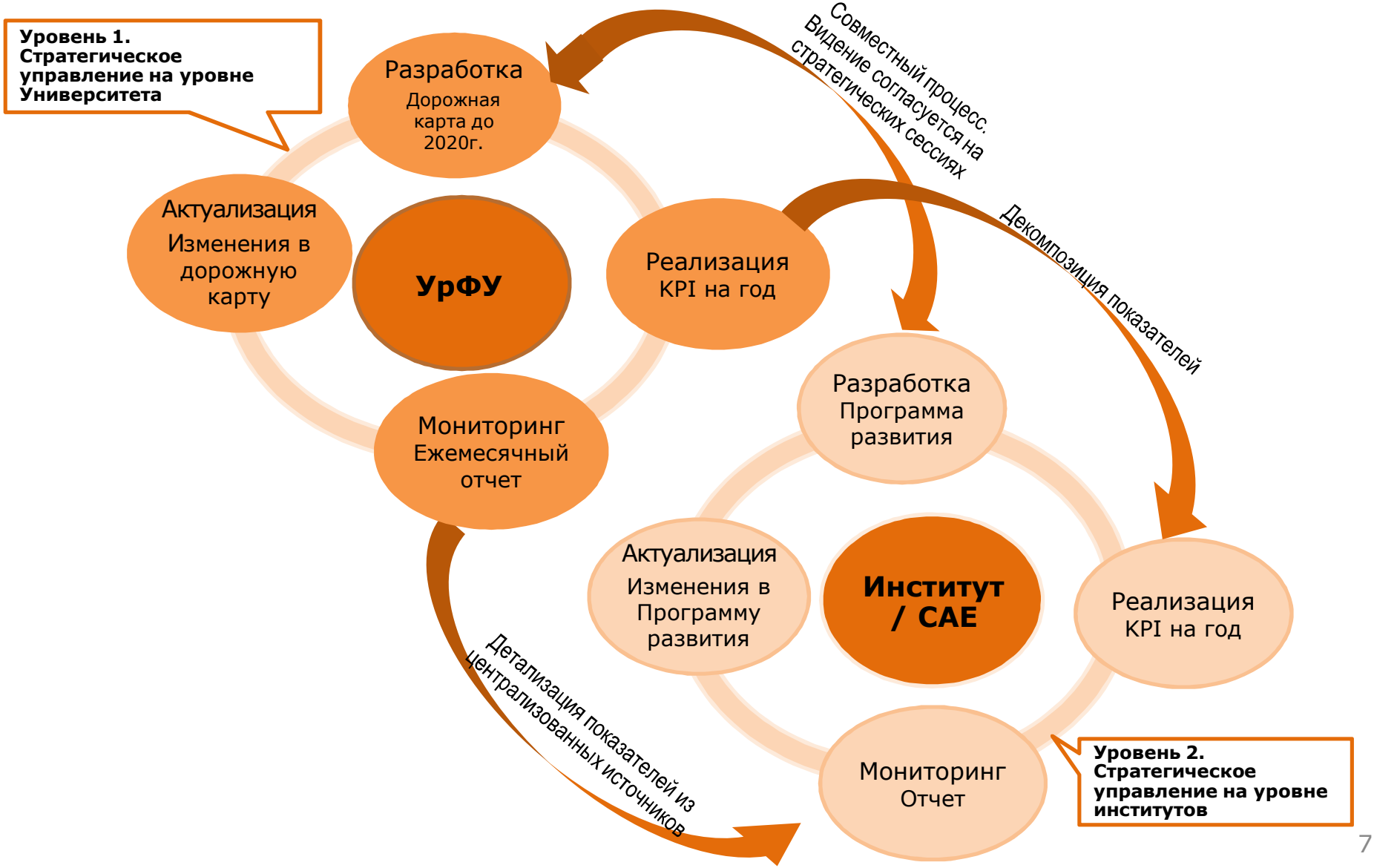
- Доля внебюджетных доходов
- Доходы университета на одного НПР
- Отношение средней заработной платы НПР в университете к средней заработной плате по экономике региона

Дополнительные показатели

- Общее количество студентов, обучающихся в университете по очной форме обучения, в том числе по программам бакалавриата
- Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности
- Численность сотрудников, прошедших повышение квалификации по освоению методик обучения инвалидов различных нозологий
- Доля студентов, при обучении которых применяются электронное обучение, дистанционные образовательные технологии
- Доля студентов, обучающихся по инженерно-техническим и естественнонаучным направлениям подготовки
- Доходы университета от научных исследований и разработок, реализуемых в интересах предприятий реального сектора, в расчете на одного НПР

2. Разработка стратегии

Схема стратегического управления УрФУ (PDCA – цикл)



Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Финансовая модель деятельности УрФУ

Финансовая модель деятельности университета – совокупность финансовой структуры и правил распределения денег и ответственности

Финансовая структура **+** **Правила**

- Совокупность Центров финансовой ответственности
- Система финансовых и нефинансовых показателей
- Система мотивации руководителей

- Правила деления доходов
- Правила взаиморасчета между центрами финансовой ответственности
- Правила закрепления имущества, в т.ч. Помещений
- Правила формирования фондов развития и стимулирования

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Финансовая структура УрФУ

АХД – административно-хозяйственная деятельность

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Финансовая модель деятельности УрФУ

В основу финансовой модели деятельности университета заложены следующие принципы:

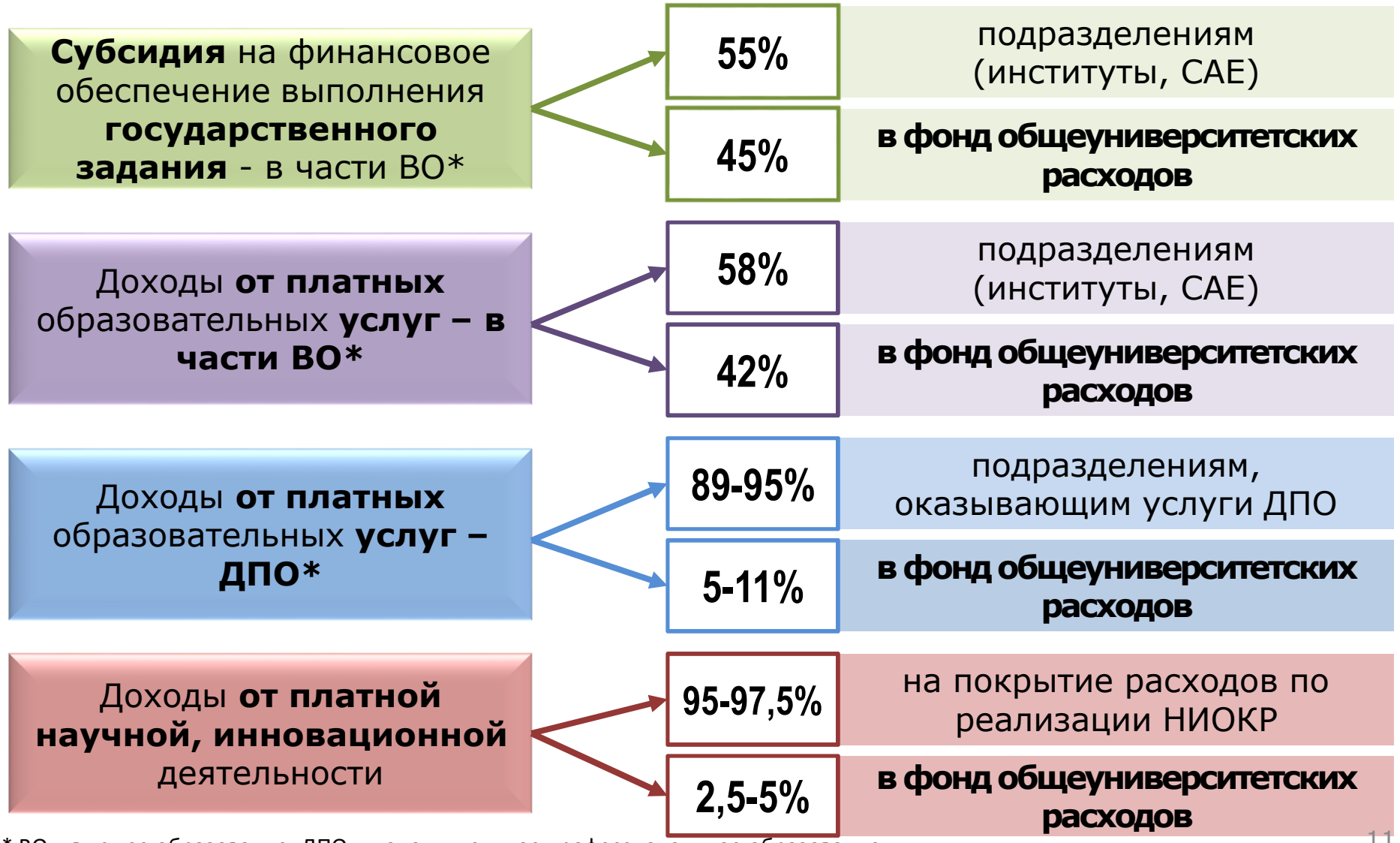
- средства – за функции
- делегирование прав руководителям ЦФО в соответствии с передаваемыми функциями
- поддержка предпринимательской активности подразделений и их вклада в достижение общеуниверситетских показателей эффективности и качества
- бюджет – по контингенту
- учет взаимной нагрузки
- создание фондов развития и стимулирования сотрудников в сметах подразделений

Финансовая модель деятельности университета – гибкая стимулирующая система

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Финансовая модель деятельности УрФУ. Основные правила распределения поступающих денежных средств между подразделениями университета



* ВО – высшее образование; ДПО – дополнительное профессиональное образование

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Финансовая модель деятельности УрФУ

Распределение средств субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в распоряжение институтов осуществляется в модели финансового обеспечения деятельности институтов – собственная разработка УрФУ

- база расчета – **расчетный приведенный среднегодовой контингент** студентов и аспирантов бюджетной формы обучения в институтах (в основе - методика формирования государственного задания на плановый период – приказ Минобрнауки России №581 от 17.05.2016 г.);
- введение **нормативного принципа** - субсидия распределяется пропорционально размеру нормативных затрат Минобрнауки для УрФУ по направлениям подготовки;
- встроенная **модель расчета сумм взаимозачета между институтами** на основании студенто-кредитов (зачетных единиц).

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Финансовая модель деятельности УрФУ

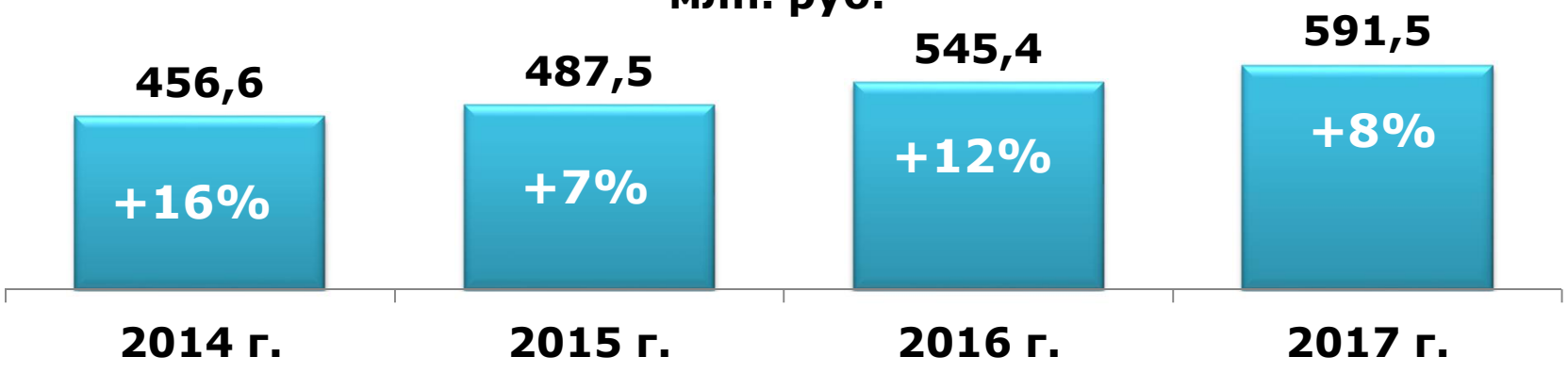
В рамках финансовой модели деятельности университета у институтов УрФУ появились средства на стимулирование сотрудников и развитие институтов

Смета обязательных расходов института

Смета стимулирования сотрудников и развития института

→ **Сводная смета института**

Динамика объемов смет софинансирования развития институтов, млн. руб.



в % указан ежегодный прирост к предшествующему году

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Изменение в политике управления имущественном комплексом УрФУ

Проблема: возмещение затрат на содержание имущественного комплекса УрФУ происходит за счет централизованного фонда – отсутствие финансовой ответственности подразделений УрФУ за закрепленное имущество

2017 год: переход на второй уровень принятия стратегических решений

Решение: разработка и внедрение системы управления имущественным комплексом УрФУ, предусматривающей:

- полное возмещение затрат подразделениями УрФУ в отношении закрепленного имущественного комплекса;
- ответственность руководителя подразделения УрФУ за неэффективно используемое закрепленное имущество.

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Комплексная система мотивации выполнения показателей стратегического развития УрФУ

Сегментированная мотивация

Монетарное стимулирование институтов за выполнение ключевых показателей развития УрФУ

Рейтинг кафедр по выполнению приоритетных показателей развития УрФУ (находится в процессе модернизации)

Конкурс кафедр по номинациям, отражающим основные направления развития УрФУ

Персональная мотивация

Эффективный контракт (побудительный инструмент активизации всех составляющих системы мотивации)

Система стимулирования труда НПР (оперативный инструмент целенаправленного воздействия на достижение актуализированных результатов)

Система стимулирования публикаций в зарубежных научных изданиях

Система стимулирования директоров институтов за выполнение институтами ключевых показателей развития УрФУ

Профессиональные конкурсы ППС

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

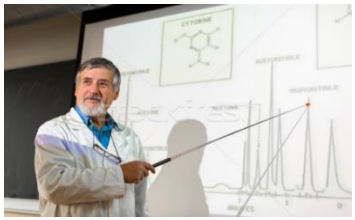
Единая система стимулирования научно-педагогических работников (НПР) УрФУ

Эффективный контракт является объединяющим элементом общей системы стимулирования работников, применяемой в УрФУ для мотивации результативности деятельности персонала. Основная функция эффективного контракта научно-педагогических работников – запуск академической активности НПР, которая проявляется в результатах сопутствующих ему двух систем стимулирования НПР

Уральский федеральный университет

3. Подготовка к реализации стратегии

Профессиональные конкурсы профессорско-преподавательского состава УрФУ



1. Конкурс «Лучший преподаватель УрФУ»

- Номинация «Лучший профессор УрФУ»
- Номинация «Лучший доцент УрФУ»
- Номинация «Лучший преподаватель УрФУ»

2. Конкурс на лучшее учебное издание

- Номинация «Лучшее учебно-методическое издание»
- Номинация «Лучший электронно-образовательный ресурс»
- Номинация «Лучшее научное издание»

3. Рейтинг «Лучший преподаватель УрФУ глазами студентов»

Уральский федеральный университет

4. Реализация стратегии

Планирование и мониторинг показателей на уровне институтов

Планирование показателей в разрезе по направлениям деятельности:

- Контрольные цифры приема по бюджетным студентам
- План приема студентов по контракту
- План приема иностранных студентов
- Количество иностранных НПР
- Количество публикаций
- Объем НИОКР

Стратегические академические единицы берут на себя повышенные обязательства по достижению показателей

Система планирования и анализа показателей деятельности институтов

Этапы	Планирование «сверху» от стратегии университета		Планирование «снизу» институтами	
	Участвующие подразделения	Результат	Участвующие подразделения	Результат
Планирование показателя	Ответственный проректор, Управление стратегического развития и маркетинга	Приказ об утверждении планов по достижению показателей	Директор института / САЕ, Управление стратегического развития и маркетинга	Программа развития
Мониторинг	Управление стратегического развития и маркетинга	Ежемесячный отчет	Управление стратегического развития и маркетинга	Ежемесячный отчет
Оценка и анализ	Ответственный проректор, директор института / САЕ, Центр мониторинга науки и образования	Ежегодный рейтинг институтов	Ответственный проректор, директор института / САЕ, Центр мониторинга науки и образования	Актуализирован-ная программа развития

Уральский федеральный университет

4. Реализация стратегии

Исполнение бюджетов проектов (на базе программы 1С)

№ инициативы/ задачи/ подзадачи/ закупки	Наименование инициативы/ задачи/ подзадачи/ закупки	Руково-дитель	Плановая стоимость, млн руб.		Сумма, утвержден-ная на Комиссии по расходо-ванию, млн руб.		% утвержде-ный на Комиссии по расходова-нию		Сумма, акцептован-ная ПФУ, млн руб.		Контрактная стоимость, млн руб.		% исполнения по контракта-ции		Сумма произведен-ной оплаты, млн руб.		% исполнения по оплате	
			ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ
ППК 8-16	Формирование управленческих команд на всех уровнях управления, создание открытой системы управленческого капитала, внедрение эффективного контракта и механизмов международного конкурсного набора НПР		16,698	3,700	16,698	3,700	100,00	100,00	16,698	3,700	16,698	3,700	100,00	100,00	16,698	3,700	100,00	100,00
ППК 8.4-16	Развитие компетенций и команд необходимых для реализации Программы, в т.ч. с помощью обучения, семинаров, стажировок, обмена опытом, реализации инструментов наставничества и мер поддержки кадрового резерва	Сандлер Д.Г.	16,698	3,700	16,698	3,700	100,00	100,00	16,698	3,700	16,698	3,700	100,00	100,00	16,698	3,700	100,00	100,00
ППК 8.4.1-16	Реализация деятельности и развитие "Корпоративной Академии", включая обучение и стажировок кадрового резерва руководящего состава университета всех уровней….		16,698	3,700	16,698	3,700	100,00	100,00	16,698	3,700	16,698	3,700	100,00	100,00	16,698	3,700	100,00	100,00
ППК 8.4.1.9.а-16	Проведение программы повышения квалификации «Управление изменениями в университете» в формате стратегических сессия для руководства, ключевых сотрудников университета и участников кадрового резерва в рамках деятельности Корпоративной академии				1,507	3,700			1,507	3,700	1,507	3,700			1,507	3,700		
Проведение программы повышения квалификации "Управление изменениями в университете"									1,507	3,700	1,507	3,700			1,507	3,700		
(244.14) Прочие работы, услуги									1,507	3,700	1,507	3,700			1,507	3,700		
Итого			**16,698**	**3,700**	**16,698**	**3,700**	**100,00**	**100,00**	**16,698**	**3,700**	**16,698**	**3,700**	**100,00**	**100,00**	**16,698**	**3,700**	**100,00**	**100,00**

Уральский федеральный университет

4. Реализация стратегии

Исполнение бюджетов проектов (на базе программы 1С)

Отчет о выполнении "дорожной карты" Программы повышения конкурентоспособности в разрезе подзадач

№ инициативы/ задачи/ подзадачи	Наименование инициативы/ задачи/ подзадачи/ закупки	Руководитель	Плановая стоимость, млн руб.		Сумма, утвержденная на Комиссии по расходованию, млн руб.		% утвержденный на Комиссии по расходованию		Сумма, акцептованная ПФУ, млн руб.		Сумма объявленных закупок, млн руб.		Контрактная стоимость млн руб.		% исполнения по контрактации		Сумма произведенной оплаты, млн руб.		% исполнения по оплате	
			ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ	ФБ	СФ
Контрагент																				
Предмет																				
Статья																				

ФБ – федеральный бюджет
СФ – средства софинансирования

4. Реализация стратегии

Эндаумент–фонд УрФУ

Фонд по формированию целевого капитала на развитие УрФУ (эндаумент – фонд УрФУ) зарегистрирован 6 марта 2012 года
По состоянию на 01 марта 2017 года Фондом сформировано семь целевых капиталов, один – находится в стадии формирования.
Эндаумент – фонд УрФУ – **«народный» эндаумент**: участие в формировании целевых капиталов приняли **6185** жертвователей, из которых **4781** - студенты УрФУ
Общий объем целевых капиталов составляет **66 589 458,31 руб.**

	Целевой капитал	Размер, руб.
1	Целевой капитал на развитие УрФУ	17 783 212,06
2	Целевой капитал Высшей школы экономики и менеджмента	5 237 569,76
3	Целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета»	25 639 648,95
4	Целевой капитал «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»	3 075 979,19
5	Целевой капитал «Физтех»	5 194 838,35
6	Целевой капитал «Истфак-чемпион!»	3 692 560,00
7	Целевой капитал «Қазақстан»	5 350 000,00
8	Целевой капитал «Студенческие отряды» (в стадии формирования)	615 650,00

Уральский федеральный университет

4. Реализация стратегии

Эндаумент–фонд УрФУ

Преимущества эндаумент-фонда

1. привлечение частных инвестиций на развитие университета
2. возобновляемый характер финансирования проектов университета, обеспечиваемый неприкосновенностью сформированного целевого капитала (расходование только полученных от управления целевым капиталом доходов)
3. возможность финансирования широкого перечня направлений и проектов, направленных на развитие университета, в том числе обеспечение повышения эффективности управления имуществом университета (приобретение/ модернизация и прочие)
4. обеспечение формирования партнерского сообщества университета путем вовлечения студентов/выпускников/контрагентов университета в процессы формирования и/или пополнения целевых капиталов
5. прозрачный механизм работы фонда - наличие свободного доступа, предусмотренного действующим законодательством, к информации о сборе средств, их размещении и направлениях расходования
6. налоговые льготы для фонда и университета – получателя дохода от целевого капитала (отсутствие налога на прибыль в отношении собранных пожертвований и дохода от доверительного управления целевыми капиталами)

4. Реализация стратегии

Эндаумент–фонд УрФУ

Примеры проектов, финансируемых за счет средств дохода от управления целевыми капиталами:

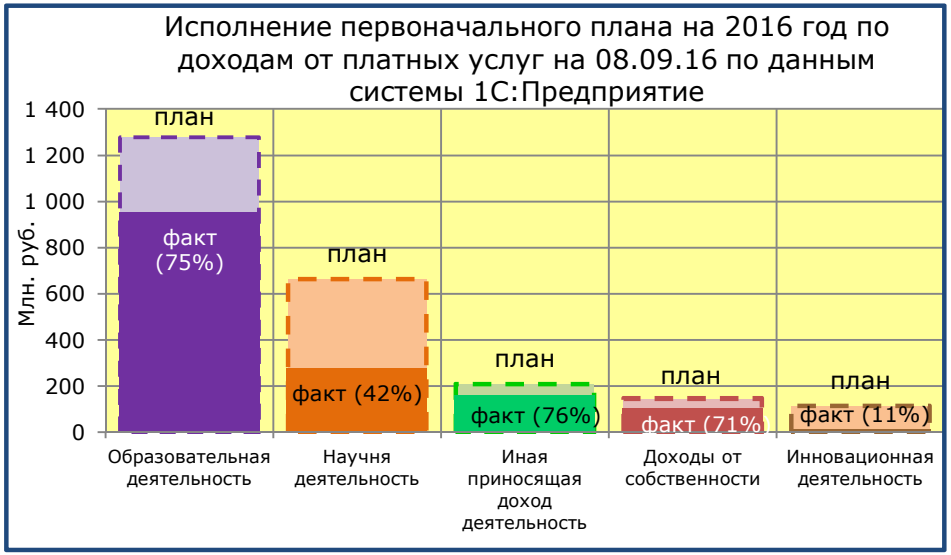
Торжественная церемония вручения дипломов

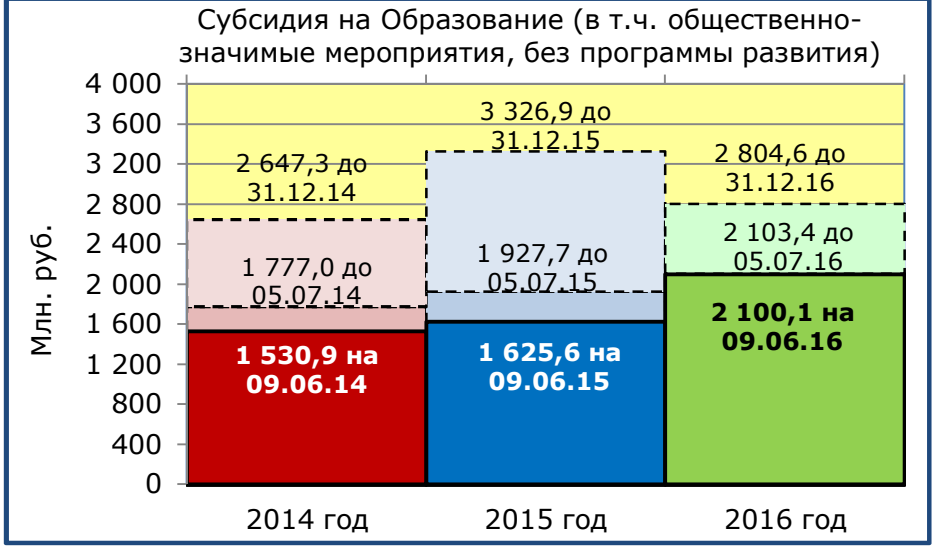
День первый в Уральском федеральном

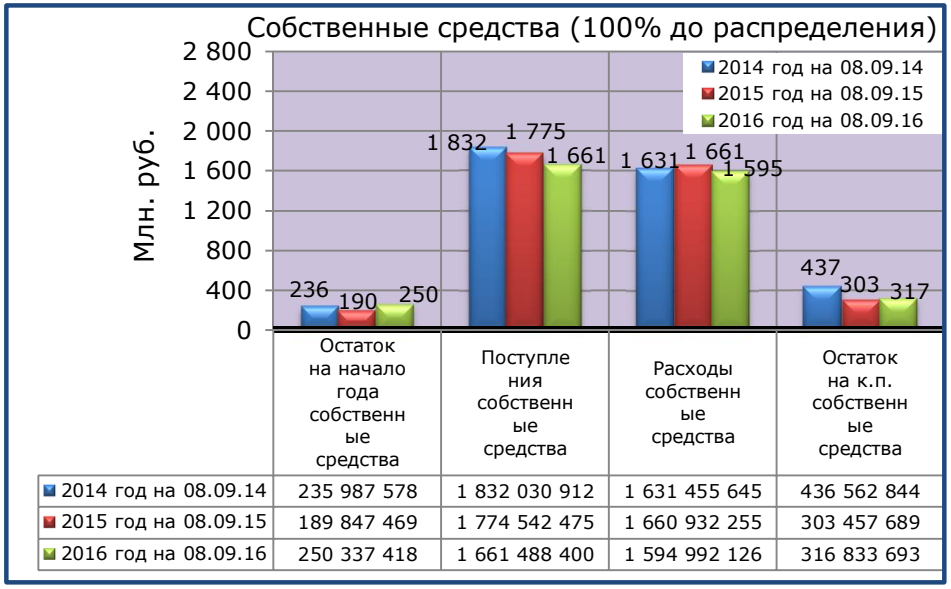
Всероссийские соревнования по защите информации RuCTF

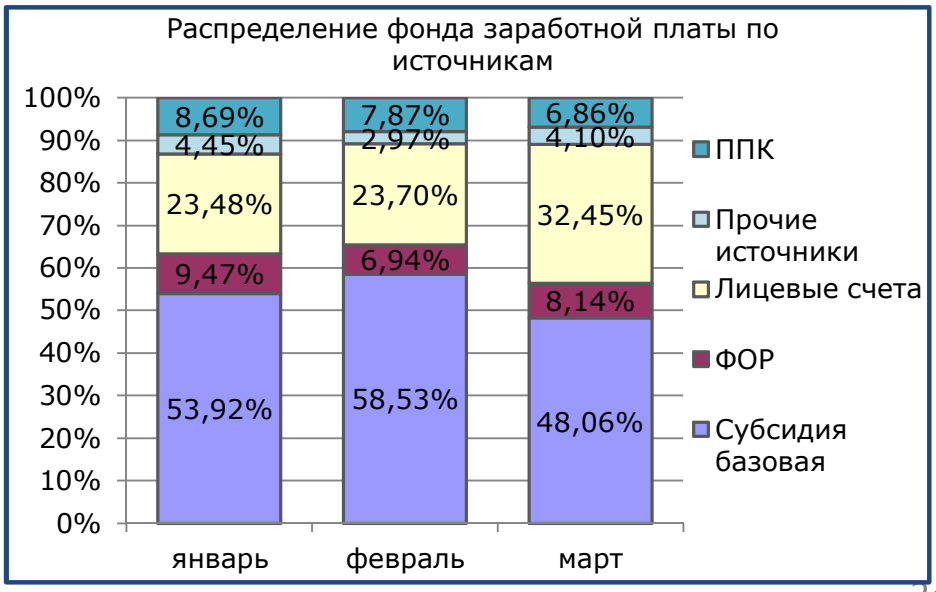
5. Контроль и анализ

Текущий мониторинг исполнения плана ФХД (в УрФУ формируется еженедельно)









Уральский федеральный университет

5. Контроль и анализ

Текущий мониторинг показателей стратегического развития УрФУ

План приема иностранных обучающихся на 2015/2016 учебный год

Институт	Численность иностранных студентов на 01.02.2015		Доля иностранных студентов на 01.02.2015	Прирост в %%-пунктах	Целевая доля иностранных студентов на 31.12.2015	Требуемая численность на 31.12.2015
	ВСЕГО	в том числе из стран дальнего зарубежья				
ВШЭМ	89	41	2,8%	+3,9%	6,8%	213
ИГУП	10	2	0,8%	+3,6%	5,0%	63
ИГНИ	168					
ИЕН	44					
ИМКН	9					
ИММт	125					
ИРИТ-РТФ	51					
ИСПН	82					
ИФКСиМП	16					
ИнФО	14					
ММИ	47					
ВИШ	0					
ИТОО	20					
ФУО	1					
СтИ	21					
УралЭНИН	53					
ФТИ	66					
ХТИ	29					
ИТОГО	**847**					

Управленческая отчетность, развернутая на платформе IBM Cognos BI

Уральский федеральный университет

Образование

Меню отчетов

- **Главная панель**
  - Показатели результативности ППК
  - Выполнение плана
  - Рейтинги
  - Рейтинги институтов
- **Наука**
  - Университет
  - Институты
  - Рейтинги
- **Образование**
  - Университет
  - Институты
- **Кадровый потенциал**
  - Университет

Университет | Институты

Университет

Выполнение плана по иностранным студентам — по численности

Институт	Прив. числ. ин. студентов (факт)	Доля иностранных студентов (факт)	Доля иностранных студентов (план)	СПРАВОЧНО: совокупная прив. числ. студентов (факт)*	Приведенная численность студентов (факт)	Прием (факт)	Прием (план)	Выполнение плана приема, %	Прием 2016 (план)
Итого	1 283	5,4%	4,5%	23 915	23 915	764	1 092	69,9%	521
ИММт	281	13,5%	9,8%	2 087	2 087	178	85	209,6%	97
ИГНИ	165	7,6%	10,0%						
ВШЭМ	156	5,4%	6,8%						

Ежемесячный отчет по основным показателям

Институт	Количество статей		Средняя численность НПР, чел.
	*Scopus и Web of Science	на 100 НПР	
ИЕНиМ	477	130	368
ФТИ	324	193	168
ИНМиТ	192	72	267
ХТИ	148	146	101
ИРИТ-РТФ	99	63	157
ВШЭМ+ИГУП	97	30	328
ИГНИ+ИСПН	88	14	623
ВШЭМ	82	33	245
УралЭНИН	68	46	148
ИФО	61	35	176
ИГНИ	56	20	277
ИСПН	32	9	346
СТИ	19	21	89
ИГУП	15	18	83
ИФКСиМП	11	10	109
ИТОГО УрФУ	**1 504**	**56,97**	**2 640**

*суммарная численность публикаций в Scopus и Web of Science за период с начала года, с исключением дублирования

Институт	Количество статей		Средняя численность НПР, чел.
	*IF > 1	IF>1 на 100 НПР	
ИЕНиМ	177	48,1	368
ФТИ	160	95,2	168
ХТИ	81	79,9	101
ВШЭМ+ИГУП	20	6,1	328
ВШЭМ	19	7,8	245
ИФО	16	9,1	176
ИНМиТ	12	4,5	267
ИГНИ+ИСПН	8	1,3	623
ИСПН	8	2,3	346
ИРИТ-РТФ	7	4,5	157
УралЭНИН	4	2,7	148
ИГУП	1	1,2	83
ИГНИ	0	0,0	277
СТИ	0	0,0	89
ИФКСиМП	0	0,0	109
ИТОГО УрФУ	**459**	**17,39**	**2 640**

*IF - импакт-фактор журналов Web of Science

Уральский федеральный университет

5. Контроль и анализ

Рейтинг институтов и ППС– системный анализ деятельности УрФУ

I этап **Рейтинг институтов (с 2012-2013 гг.)**

II этап **Рейтинг структурных подразделений (с 2014-2015 гг.)**

- ❑ Комплексная оценка
- ❑ Верификация данных централизованных служб
- ❑ Мотивация институтов, структурных подразделений

Верификация данных централизованных служб

26 централизованных источников/отчетов

+

7 отчетов от институтов

Автоматизация процессов, синхронизация с внутренними базами данных

Мотивация институтов, структурных подразделений

За 4 года проведения рейтинга институтов:

1 место — 2 института

2 место — 4 института

3 место — 2 института

1 место по направлению — 8 институтов

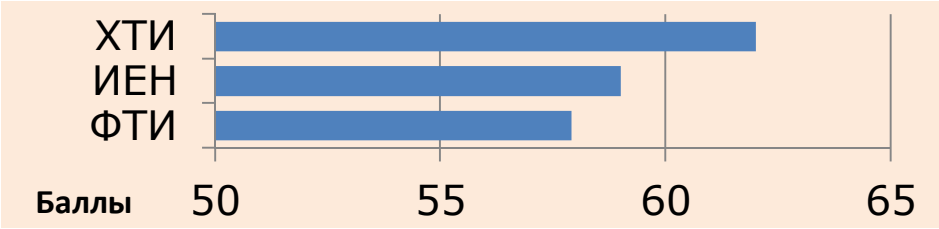
Рейтинг структурных подразделений:

Выделение более 40 неэффективных кафедр

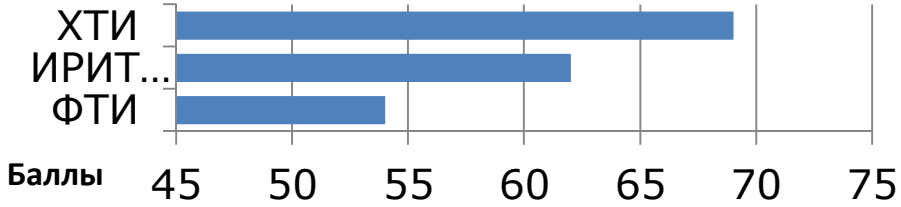
5. Контроль и анализ

Комплексная оценка деятельности по 7 приоритетным блокам

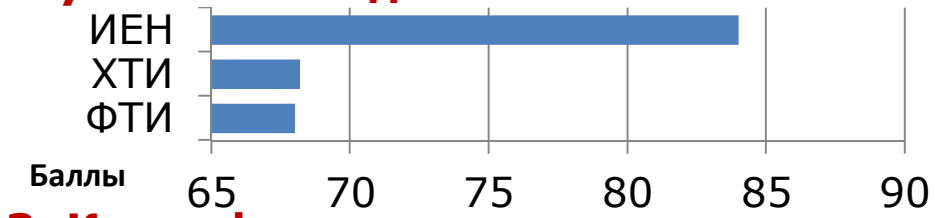
Общие итоги рейтинга



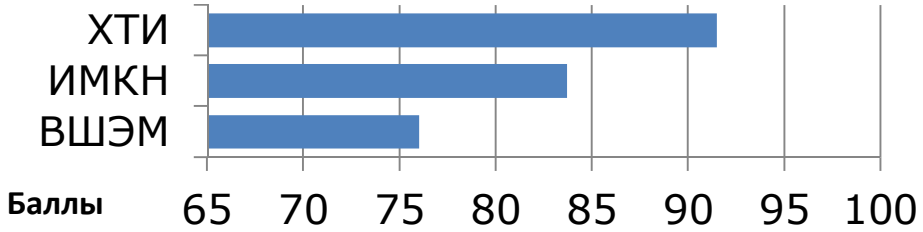
1.Совершенствование учебного процесса



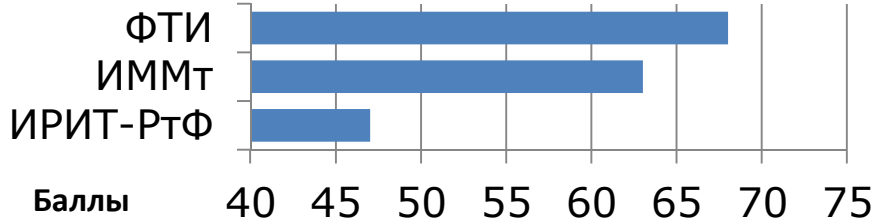
2. Эффективность научных исследований



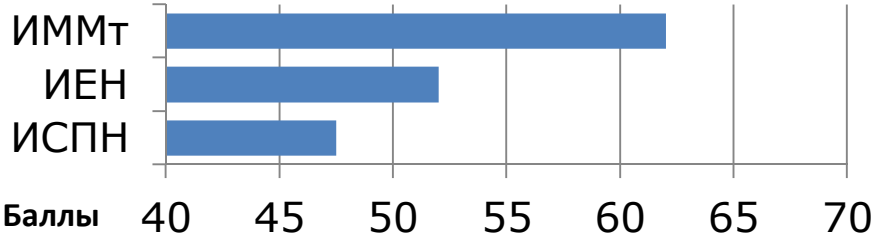
3. Квалификация кадров



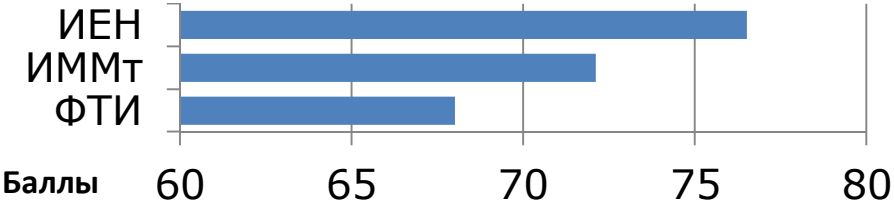
4. Инновационная деятельность



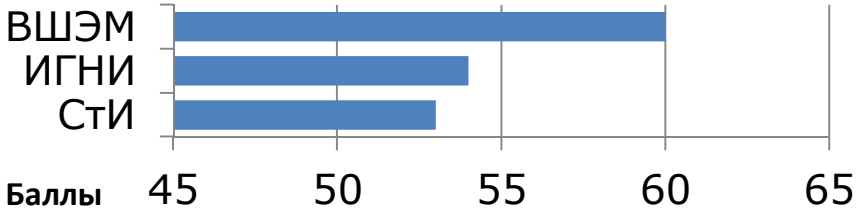
5. Интернационализация



6. Финансово-экономическое положение



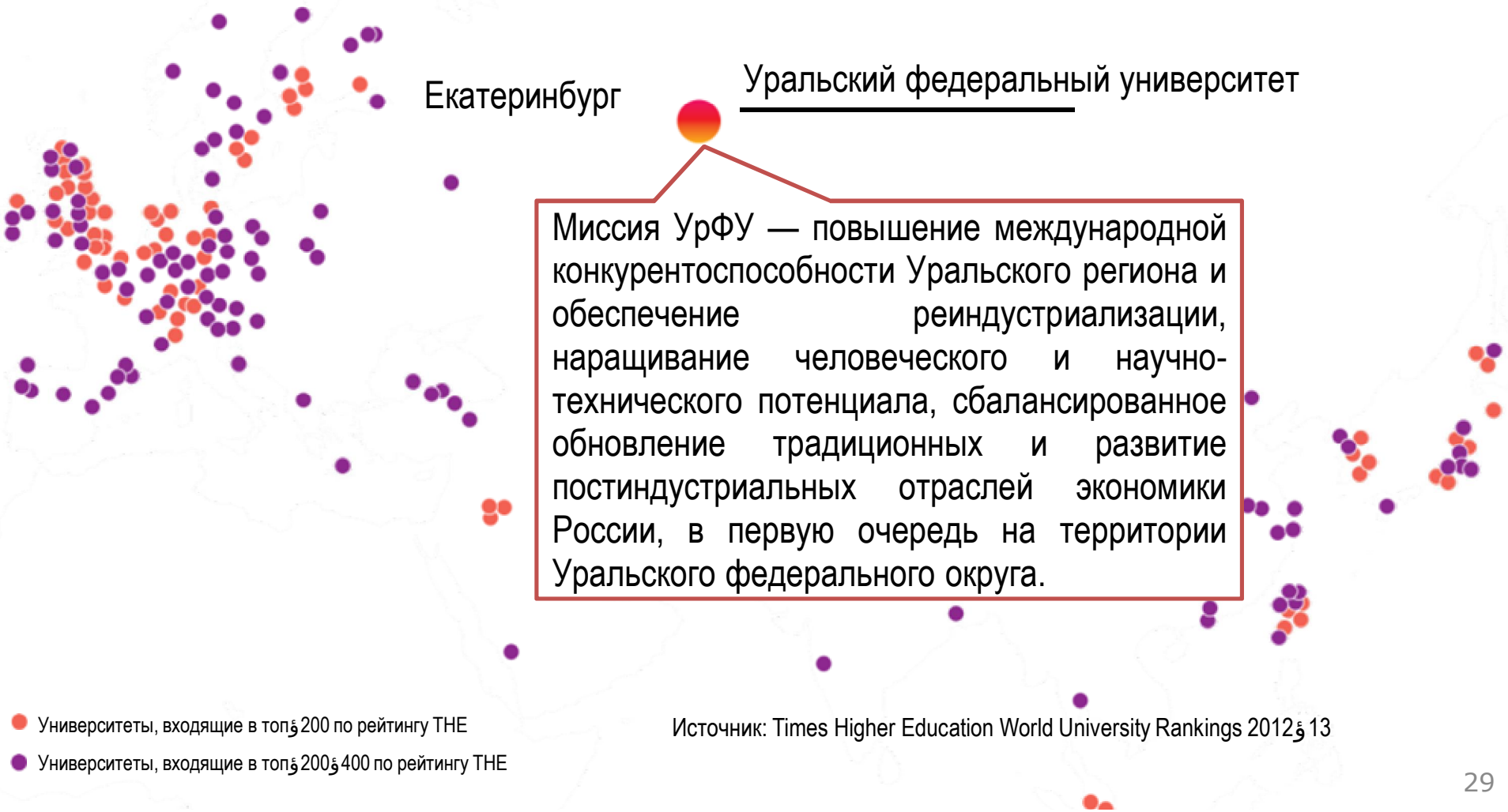
7. Взаимодействие с регионом



Немного о Миссии…

Неплохо. Хотя другие консультанты придумали миссию с большим количеством букв, чем здесь…

Наша мечта – создать университет мирового класса в сердце Евразии



Источник: Times Higher Education World University Rankings 2012 13

Спасибо за внимание!