

**Предложения к Программе развития федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения
«Ивановский государственный энергетический
университет имени В.И. Ленина»
на 2022-2026 годы.**

Разработчик _____ А.А. Филатов

Иваново 2021



1. Тренды в развитии современного высшего образования

В настоящее время все большее распространение как в России, так и за рубежом, получает так называемая концепция «Университет 3.0», которая подразумевает том, что вуз одновременно реализует три миссии:

- 1) образовательную
- 2) научно-исследовательскую,
- 3) инновационную или предпринимательскую,

являясь, таким образом, не только поставщиком кадров для отраслей экономики, но также и научно-инновационным центром, который закладывает фундамент социально-экономического развития страны и конкретного региона, самостоятельным игроком в сфере экспертного сопровождения деятельности как органов власти, так и коммерческих структур. К основным признакам Университета 3.0 (Университета нового типа относятся):

- работа в тесном взаимодействии с властными структурами и деловым сообществом, осуществление исследований по их заказу.
- переход к концепции непрерывного образования и гибким учебным планам
- нацеленность на расширение спектра, междисциплинарный характер и коммерциализацию НИОКР
- поощрение предпринимательской деятельности (как в форме студенческих стартапов, так и создаваемых с участием университета компаний и коллабораций)
- развитие цифровой инфраструктуры как базы для осуществления текущей деятельности и адаптации к новым вызовам.
- широкое использование интернет-технологий и online-образования
- интернационализация образовательной и научной деятельности, развитие международного сотрудничества.

Университет нового типа должен гармонично встраиваться в постиндустриальную экономику, характеризующуюся большим числом связей между субъектами и ориентацией...

В то же время, текущие реалии в России таковы, что не приходится говорить о создании большого числа университетов нового типа, несмотря на определенные, и весьма серьезные, шаги в этом направлении, предпринимаемые учредителем. Большинство региональных вузов, не являющихся участниками программ стратегического лидерства (проект 5-100, федеральные университеты и опорные вузы) сталкиваются со схожими, и взаимосвязанными, проблемами:

- Хронический недостаток финансирования. Финансирование недостаточно для обеспечения трансформации в вуз нового типа, а внебюджетные средства «оттягивают на себя» крупные игроки. Например, доля внебюджетных доходов в МФТИ и МИФИ превышает 50 %, в то время как региональные вузы таких показателей достигнуть не в состоянии;
- Кадровый голод. Рост связности различных регионов и отраслей экономики, а также повышение мобильности молодежи приводят к утечке преподавательских и научных кадров и росту среднего возраста НПР. Разница в потенциальных

доходах между отдельными регионами и отраслями экономики обуславливает отток квалифицированных или даже потенциально интересных вузу кадров..

- **Инертность.** Первые две проблемы лежат в основе и третьей – в большинстве региональных вузов отсутствуют ресурсы для проведения скачкообразной трансформации в университет нового типа, и более того, отсутствуют возможности оперативного привлечения этих ресурсов в требуемом объеме.

Таким образом, сейчас уместнее вести речь о выживании (т.е. о решении текущих проблем по факту их возникновения), а не об эффективной трансформации большинства региональных вузов. Наблюдается противоречие между масштабом задач, которые ставятся Учредителем и ресурсами, имеющимися у вузов. Основные стратегии развития ИГЭУ должно явиться снятие этого противоречия.



2. ИГЭУ сегодня

Материально-техническая база ИГЭУ сегодня включает: 5 учебных корпусов; 6 общежитий; научно-исследовательский сектор с научными лабораториями; научно-техническую библиотеку, представляющую собой современный информационный и культурный центр; машиностроительный колледж; спортивный комплекс; сезонный спортивно-оздоровительный лагерь «Рубское Озеро» (ежегодно там отдыхают более 500 студентов); санаторий-профилакторий, военный учебный центр.

Университет проводит обучение по

В ИГЭУ обучается более 5300 студентов. По итогам приема 2019 г. на очную форму обучения зачислено на бюджетной основе 806 чел., на контрактной – 162 чел. Средний балл поступивших по ЕГЭ на бюджетной основе составил 67,7. География поступления традиционно разнообразна, в 2019 г. в вуз поступили абитуриенты из 33 регионов России. На текущий момент в университете обучается 123 студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья (всего 22 страны). Доля иностранных студентов и студентов из других регионов России составляет более 25 % от общего количества обучающихся на очной форме обучения. В военном учебном центре ИГЭУ обучаются около 500 человек.

Ежегодно на базе ИПК ИГЭУ курсы повышения квалификации и переподготовки проходят до 1000 специалистов, работающих на предприятиях энергетической отрасли.

Общая численность сотрудников составляет 978 чел., из них профессорско-преподавательского состава 370 чел. Среди преподавателей 214 кандидата наук и 41 доктора наук. Среднемесячная зарплата ППС за 2020 г. составила 50200 руб.

Выпускники ИГЭУ востребованы на рынке труда, и работают, в основном, на предприятиях топливно-энергетического, добывающего и перерабатывающего

комплексов России, ядерной энергетики, машиностроения, оборонного комплекса. Более 96 % процентов выпускников находят работу по специальности.

Общий объем средств, полученных университетом за 2019 год, составил 880,3 млн. руб., в том числе бюджетных средств – 619,1 млн. руб. (70,4 %), средств от приносящей доход деятельности – 261,2 млн. руб. (29,6 %).

Научно-исследовательская деятельность вуза осуществляется в рамках 14 основных научных направлений. Практически все (99,4 %) научные исследования вуза соответствуют приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в РФ (в соответствии с указом Президента РФ от 07.07.2011 № 889). Научные результаты внедрены более чем на 70 российских предприятиях и организациях. Среди основных партнеров ИГЭУ такие системообразующие предприятия, как ПАО «Россети» и его дочерние зависимые общества, ГК «Росэнергоатом», ПАО «СО-ЦДУ ЕЭС» и ПАО «Интер РАО».

Вуз уделяет серьезное внимание стимулированию научной и инновационной деятельности: в ИГЭУ функционируют 15 научно-образовательных центров (НОЦ), 2 малых инновационных предприятия, технопарк. Университет активно развивает механизмы международного взаимодействия. Совместно с ведущими иностранными профильными вузами ИГЭУ входит в состав европейского образовательного консорциума по мехатронике EU4M. В рамках консорциума проводится активная работа в рамках двусторонних и многосторонних договоров о сотрудничестве, в т.ч. соглашений о двойных дипломах.

ИГЭУ традиционно занимает высокие места в различных мониторингах и рейтингах ИГЭУ, единственный из вузов Ивановской области, выполняет 7 из 7 показателей Мониторинга эффективности, проводимого Минобрнауки России. Также Университет попал в 300 лучших вузов стран БРИКС (рейтинг QS БРИКС) и в топ-100 российских вузов по рейтингу журнала Forbes.



3. Текущее положение ИГЭУ в пространстве образования. SWOT-анализ вуза

По состоянию на сегодняшний день ИГЭУ является скорее отраслевым, нежели региональным вузом, что дает ему определенные преимущества по сравнению с непосредственными конкурентами схожего статуса (т.е. не являющимися участниками программы стратегического лидерства).

Обозначить основные конкурентные преимущества и недостатки Университета, а также выявить основные направления трансформации вуза удобно с помощью SWOT-анализа. В своем развитии вуз должен, опираясь на свои сильные стороны и нивелируя слабые, максимально использовать возможности и адекватно реагировать на потенциальные внешние угрозы.

Табл. 1. SWOT-анализ ИГЭУ по состоянию на 2021 г.

<p>А. Сильные стороны -----</p> <p>A1. Наличие кадров, позволяющих обеспечивать высокий уровень образования A2. Высокая репутация вуза A3. Наличие связей с системообразующими предприятиями, иностранными партнерами A4. Наличие дополнительных возможностей, повышающих привлекательность вуза для студентов: ВУЦ, СОЛ «Рубское озеро», спортивный комплекс, санаторий-профилакторий, в ближайшей перспективе – плавательный бассейн A5. Обновленная инфраструктура, компактность расположения A6. Серьезный задел по ряду направлений научных исследований A7. Наличие успешного опыта и ресурсов в сфере дополнительного образования A8. Наличие машиностроительного колледжа и программ СПО A9. Наличие квалифицированных кадров на ключевых управленческих позициях</p>	<p>В. Слабые стороны -----</p> <p>В1. Высокий средний возраст ППС и АУП, кадровый голод В2. Недостаточная результативность в сфере НИОКР В3. Низкий уровень коммерциализации НИОКР по ряду направлений В4. Недостаточная степень цифровизации и автоматизации по ряду направлений В5. Недостаточная глубина кадрового резерва В6. Не всегда эффективное управление непрофильными активами В7. Недостаточно высокие показатели международной активности В8. Недостаточный уровень диверсификации образовательных услуг В9. Недостаточная эффективность профорientации</p>
<p>С. Потенциальные возможности -----</p> <p>С1. Участие в различных системообразующих программах: НТЦ современных компетенций в теплоэнергетике, Научно-техническая долина, Программа развития вузов Минобрнауки С2. Усиление взаимодействия с основными партнерами (ГК «Росэнергоатом», ПАО «Интер РАО», ПАО «Россети») С3. Доведение до завершающего этапа цифровой трансформации вуза С4. Тенденции в сфере среднего и дополнительного образования С5. Рост привлекательности вуза для абитуриентов по мере его трансформации</p>	<p>Д. Внешние угрозы -----</p> <p>D1. Потенциальная возможность снижения КЦП Учредителем D2. Риск недофинансирования и утраты финансовой стабильности D3. Отток абитуриентов, особенно контрактников, из-за последних тенденций в сфере приема D4. Отток молодых специалистов D5. Активность вузов-конкурентов D6. Непредсказуемость изменений законодательства в сфере образования и контрольно-надзорной деятельности D7. Форс-мажорные ситуации, связанные, в. т.ч. с пандемией COVID-2019</p>



4. Цели и задачи Программы

Ключевым элементом программы является **видение (vision)** по итогам ее реализации, т.е. что должен представлять собой ИГЭУ к 2025 году. Его можно сформулировать следующим образом

:

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

ИГЭУ - цифровой Университет нового типа, являющийся опорным как для энергетической отрасли, так и для Ивановского региона, гармонично сочетающий образовательную, научную и инновационно-предпринимательскую деятельность.

Исходя из видения, следует задать **основную цель**:

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

Концепция устойчивого развития подразумевает выделение в деятельности ряда основных аспектов, в рамках которых будут выстраиваться задачи, мероприятия и ключевые показатели эффективности. Развитие можно считать устойчивым, если положительных результатов удастся добиться по всем основным аспектам, которые являются взаимозависимыми и пересекающимися по ряду параметров. В рамках настоящей программы выделяется **6 аспектов**:

1. *Образование и трудоустройство*
2. *Наука, исследования, предпринимательство*
3. *Кадровый потенциал*
4. *Цифровая трансформация*
5. *Сотрудничество*
6. *Инфраструктура и финансовая стабильность*

Далее следует перейти к формулировке **задач Программы** с декомпозицией по основным аспектам деятельности:

Табл. 2. Основные задачи программы

Аспект	Задача
1	Поддержание высокого уровня образования и его диверсификация с упором на запросы страны, энергетической отрасли и региона
2	Повышение роли науки в деятельности вуза, диверсификация научных работ, обеспечение их результативности и более эффективная коммерциализация НИОКР
3.	Сохранение кадрового потенциала, омоложение кадрового состава и подготовка кадрового резерва
4	Создание цифровой экосистемы вуза
5	Поиск новых и развитие существующих форм взаимодействия с ключевыми партнерами, активизация международной

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

	деятельности
6	Продолжение модернизации вузовской инфраструктуры на основе существующей базы и обеспечение финансовой стабильности

Для решения вышеперечисленных задач необходима реализация на практике ряда мероприятий, при этом выдвигаются следующие требования к мероприятиям:

- **Практическая реализуемость:** мероприятия должны опираться на имеющиеся сильные стороны вуза и быть направлены на реализацию возможностей;
- **Направленность** на решение конкретных задач, обозначенных выше;
- **Возможность оценить результативность** мероприятия, прямая связь с системой ключевых показателей эффективности.

Общие контуры Программы представлены на рис. 1.

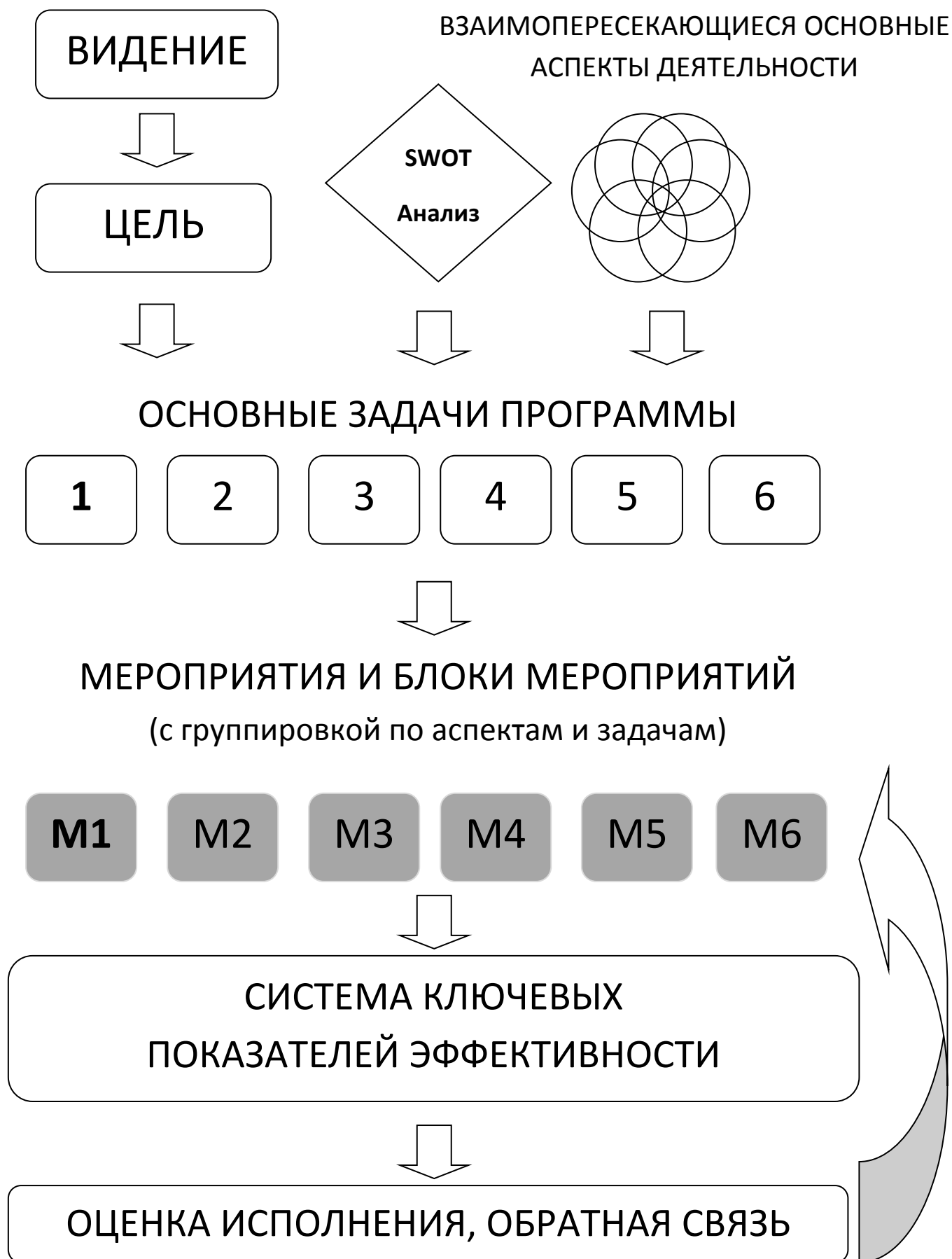


Рис 1. Общие контуры Программы



Источники финансирования программы:

Реализацию Программы предполагается осуществлять за счет следующих финансовых средств:

- средства госбюджетного финансирования образовательной и научной деятельности вуза в виде субсидий на выполнение госзадания;
- целевые средства госбюджета для реализации федеральных и отраслевых инновационных научных, образовательных и социальных программ;
- собственные средства вуза, полученные от образовательной, научной, предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности;
- целевые поступления в виде благотворительной и спонсорской помощи от юридических и физических лиц.

При проведении **анализа финансирования Программы** нужно учесть следующие моменты:

- Поскольку данная Программа является программой **развития** вуза, к источникам финансирования, в соответствии с принципами инвестиционного анализа, следует относить средства, генерируемые самой Программой (дополнительные поступления в бюджет вуза; экономию; средства, перераспределяемые с других направлений);
- Отнесение к источникам финансирования ряда **базовых составляющих** дохода ИГЭУ (финансирование текущей деятельности по государственному заданию в имеющемся объеме; большая часть стипендиального фонда; средства по федеральным контрактам на строительство объектов) видится некорректным;
- Большинство расходов вуза (порядка 90 %) являются **фактически неснижаемыми** в краткосрочной перспективе (затраты на строительство по федеральным программам, заработная плата, стипендиальный фонд, налоговые платежи, коммунальные услуги). Таким образом, располагаемые доходы (поступления за вычетом условно-обязательных платежей), которые можно непосредственно направить на реализацию Программы развития на ее начальном этапе, весьма невелики (порядка 15-20 млн руб. по данным 2021 года);
- Существуют глобальные риски (финансовые, политические, инфляционные и пр), актуализация которых **может привести к снижению реальных доходов**;
- Программа разрабатывается в условиях финансовой неопределенности, и поэтому необходимо провести анализ по **нескольким базовым сценариям**. Объем финансирования Программы зависит как от внешних условий, так и от хода реализации ее первых этапов, и поэтому одним вариантом расчета обойтись невозможно.

Таким образом, следует:

А) определить базовый набор и объем финансирования мероприятий, которые могут быть реализованы при пессимистическом сценарии (сохранение текущего

финансирования, индексация финансирования по госзаданию ниже темпов инфляции).

Б) выделить масштабируемые мероприятия, на которые будут направляться дополнительные поступления в случае реализации иных сценариев;

В) осуществить примерный расчет финансирования для каждого из сценариев.

5. Основные мероприятия программы

В рамках Программы мероприятия сгруппированы по аспектам и соответствующим им задачам. Каждое из мероприятий имеет код вида х.у, где х – номер соответствующего аспекта/задачи, а у – порядковый номер в составе группы. В ряде случаев, где требуется разделение мероприятия по отдельным подзадачам, используется код вида х.у.z, где z – номер соответствующей подзадачи.

5.1. Образование и трудоустройство

Мероприятие 1.1: Модернизация образовательного процесса

Краткое описание:

Следует сделать акцент на использовании новых форм и средств образования на базе создаваемой цифровой инфраструктуры, а именно:

- Разработать и обеспечить размещение в ЭИОС вуза материалы, обеспечивающие полное методическое сопровождение дисциплин (РПД, ФОС, презентации, материалы для промежуточного и итогового контроля, видеолекции, ссылки на имеющиеся онлайн-курсы);
- Разработать и разместить на федеральных платформах онлайн-курсы и интерактивные средства обучения по ряду дисциплин;
- Обеспечить (на базе информационной инфраструктуры) возможность дистанционного взаимодействия с обучающимися;
- Более активно использовать в процессе современное ПО, тренажерные и моделирующие системы;
- продолжить практику проведения внутривузовских конкурсов инновационных образовательных проектов и бизнес-проектов, а также учебных изданий

При этом разработка методического сопровождения должна осуществляться самими ППС, а закупки ПО, тренажерных системных, развитие информационной

инфраструктуры, модификация систем стимулирования студентов и персонала входят в зону ответственности администрации вуза.

Опирается на следующие сильные стороны: A1, A2, A4

Позволит устранить следующие слабые стороны : B3

Способствует реализации следующих возможностей: C3

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D5, D7

Мероприятие 1.2: Создание базовых кафедр

Краткое описание:

Создание базовых кафедр совместно с заинтересованными партнерами и с учетом положительного опыта вузов РФ и Ивановской области. Занятия на базовых кафедрах могут вести как ППС вуза, так и сотрудники компаний-партнеров. Также партнеры могут участвовать в разработке учебных планов и РПД, организовывать практики и стажировки для студентов, заключать договора на целевое обучение, курировать исследовательские и дипломные работы обучающихся.

Опирается на следующие сильные стороны: A1, A2, A3

Позволит устранить следующие слабые стороны : B1

Способствует реализации следующих возможностей: C2

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D3, D5

Блок мероприятий 1.3: Обеспечение увеличения контрольных цифр приема и контингента обучающихся по программам ВО.

Мероприятие 1.3.1. Взаимодействие с ключевыми игроками с целью выделения дополнительных бюджетных мест

Краткое описание:

У ИГЭУ имеется положительный опыт взаимодействия с ГК «Росэнергоатом» в процессе подготовки дорожной карты сотрудничества. В рамках данной дорожной карты Концерн берет на себя обязательство содействовать увеличению приема на программу специалитета по направлению 14.05.02 «Атомные станции: проектирование, эксплуатация и инжиниринг» с целью обеспечения потребностей в персонале. Общее увеличение приема планируется на уровне 80 мест (с 40 в 2020 г. до 120 в 2025 г.), что соответствует порядка 10 % от общего показателя приема в вуз. Данный механизм может быть распространен, и должен распространяться и на взаимодействие с другими ключевыми партнерами вуза.

Опирается на следующие сильные стороны: A2, A3

Позволит устранить следующие слабые стороны:

Способствует реализации следующих возможностей: C2

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D2

Мероприятие 1.3.2: Экспертное сопровождение процесса формирования заявок на выделение КЦП

Краткое описание:

Проведение конкурса на получение КЦП в настоящий момент подразумевает соответствие вузов ряду формальных критериев, выдвигаемых Учредителем. В ряде случаев Университет может влиять на значения данных критериев, проводя определенную предварительную работу. В связи с этим необходимо активизировать уже ведущуюся в настоящее время работу по подготовке заявок, анализу и экспертному сопровождению этого процесса, уделяя внимание заблаговременному обеспечению требуемых значений критериев (при наличии такой возможности).

Опирается на следующие сильные стороны: A2, A3, A9

Позволит устранить следующие слабые стороны:

Способствует реализации следующих возможностей: C2

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D2

Мероприятие 1.4: Изменение подходов к организации приема и профориентации, обеспечение адекватного присутствия ИГЭУ в информационном пространстве

Краткое описание:

Название мероприятия, казалось бы, подразумевает объединение внешне несвязанных сфер деятельности. В условиях информационного общества, однако, связь прослеживается четко: если вуз слабо представлен в медийном поле (особенно, если недостаточно задействованы источники информации, которыми пользуется молодежь), неизбежны проблемы с профориентацией, и, как следствие с приемом. Неисполнение КЦП может привести к их снижению Учредителем, и, как следствие, к сокращению финансирования. При этом вузы-конкуренты более активно ведут профориентационную работу, задействуют актуальные каналы распространения информации и в целом являются более «открытыми».

Видится необходимым более четко выстроить работу по привлечению абитуриентов, и для этого предпринять следующие шаги:

- Назначение ответственного секретаря приемной комиссии на срок 3-5 лет, с возможностью продления полномочий в случае положительной оценки работы ректоратом и Ученым советом. Ответственному секретарю следует поручить, в том числе, разработку плана профориентации и ее освещения в СМИ, а также контроль качества информационных материалов, используемых для стимулирования приема в ИГЭУ. При этом предлагается сохранение текущего подхода «кузницы кадров» в отношении экзаменационной комиссии. Единый центр ответственности необходим также для того, чтобы избежать межфакультетской и межкафедральной «борьбы», которая может идти во вред интересам ИГЭУ;
- Более тесное взаимодействие приемной комиссии, медиа-центра, деканатов и кафедр при проведении профориентации. Активизация работы со школьниками (мастер-классы, научно-популярные лекции, онлайн-школы, подкасты, участие в конкурсах научных проектов школьников) в т.ч. совместно с организациями дополнительного образования, и обязательное отражение проводимой работы в СМИ;
- Частичная переориентация медиа-центра ИГЭУ на производство контента для внешней целевой аудитории, и более активное продвижение данного контента на различных платформах;
- Более активное участие представителей ректората в различных медийных мероприятиях, привлекающих молодежь, и их проведение на базе вуза;
- Размещение рекламы в ТЦ и иных местах концентрации потенциальных абитуриентов в весенне-летний период.

Опирается на следующие сильные стороны: А9

Позволит устранить следующие слабые стороны: В9

Способствует реализации следующих возможностей: С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D3

Мероприятие 1.5: Развитие среднего профессионального образования

Краткое описание:

В последнее время все более серьезное место в системе образования РФ отводится среднему профессиональному образованию (что находит свое подтверждение в росте КЦП, и, как следствие, финансирования, колледжей). Более половины учащихся 9 классов планируют поступать именно в колледжи.

В 2021 была озвучена перспектива старта программы Минпросвещения России «Профессионалитет», которая подразумевает сокращение сроков получения СПО до 2,5 лет, и на реализацию которой планируется выделить более 30 млрд рублей. Поскольку ИГЭУ имеет в своем составе машиностроительный колледж, предусматривается обязательное участие вуза в данной программе. При

этом роль колледжа радикально изменится – из непрофильного актива начала 2010-х гг. он начинает становиться дополнительным центром притяжения.

Реализация мероприятия позволит повысить привлекательность программ СПО и привлечь средства на развитие данного направления в ИГЭУ, что, в свою очередь, поможет увеличить конкурентоспособность вуза и встроить его в создаваемую Учредителем систему университетов нового типа.

Опирается на следующие сильные стороны: А8

Позволит устранить следующие слабые стороны: В8

Способствует реализации следующих возможностей: С4, С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D2, D5

Мероприятие 1.6. Развитие дополнительного образования

Краткое описание:

Имеющийся задел в сфере дополнительного образования (программы повышения квалификации и переподготовки реализуются на базе ФПК и ИПКиПК, дополнительные общеразвивающие программы – на базе компьютерных курсов ИВЦ) позволяет с оптимизмом смотреть в будущее по данному направлению. Предусматривается расширение спектра программ, на которые ведется прием (в т.ч. разработка программ по заказам предприятий и организаций, положительный опыт в этой сфере уже имеется), охват новых сегментов, и, в перспективе, рост числа обучающихся по программам ДО. Запрос на дополнительное образование при сохранении современных тенденций, будет только увеличиваться, и вузу необходимо найти свое место на этом растущем рынке, возможно.

Кроме того, развитие и разработка программ ДО может явиться (и уже является) дополнительным источником финансирования для НПР ИГЭУ, что позволит смягчить и стоящие перед вузом кадровые проблемы

Опирается на следующие сильные стороны: А2, А3, А7

Позволит устранить следующие слабые стороны: В8

Способствует реализации следующих возможностей: С4, С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D2, D5

5.2. Наука, исследования, предпринимательство

Мероприятие 2.1. Обеспечение роста научной активности НПР

Краткое описание:

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

Программой развития вуза на 2017-2021 г. предусматривалось обеспечение работникам возможности ведения активной научной работы в интересах вуза (в основном в форме финансовой поддержки) и повышение требовательности к ППС и научным работникам по критериям активности и результативности НИР. В какой-то степени этого достичь удалось, и работу в этом направлении нужно продолжать. В дополнение к имеющимся механизмам стимулирования и контроля следует использовать:

- разовые выплаты НПП за подготовку статей, индексируемых в WoS и Scopus исходя из высокой роли наукометрии в системе оценки результатов деятельности вузов;

- реорганизацию системы заработной платы, подразумевающую премирование за достижение определенных показателей по итогам периода (т.е. по сути мягкая форма эффективного контракта) на основе модернизации действующей системы ключевых показателей.

В то же время, предлагаемые мероприятия сами по себе не в состоянии решить кадровых проблем: работающие успешно научные группы будут продолжать генерировать результаты и пользоваться мерами поддержки, в то время как вопрос привлечения новых кадров следует решать более системно

Опирается на следующие сильные стороны: А6, А9

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2

Способствует реализации следующих возможностей: С4

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D4

Мероприятие 2.2. Развитие инновационных подразделений и предпринимательства

Краткое описание:

Среди требований к Университетам нового типа наиболее часто звучит совместная работа с органами власти и бизнесом с целью развития инновационной экономики страны. Опорными точками такого процесса в ИГЭУ должна стать активизация работы инновационных подразделений, таких как имеющиеся в вузе НОЦ и их научные команды, технопарк, бизнес-инкубатор. Проблемой большинства из них является низкое количество реальных ставок, и, как следствие, невысокая результативность. Предлагается внести изменения в штатное расписание вуза, которые позволят руководителям данных подразделений получить в свое распоряжение ресурсы в большей степени сконцентрироваться на инновационной деятельности (внедрение новых ставок, совместительство).

На базе бизнес-инкубатора ИГЭУ предлагается внедрить подготовку выпускных квалификационных работ, возможно в форме стартапов (по итогам

проводимых конкурсов в сфере поддержки малого и инновационного бизнеса или по заказам предприятий региона)

Опирается на следующие сильные стороны: А3, А6

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2, В6

Способствует реализации следующих возможностей: С2, С4

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D4

5.3. Кадровый потенциал

Мероприятие 3.1. Активное использование и расширение действия имеющихся механизмов поддержки аспирантов и молодых специалистов

Краткое описание:

Коллективный договор между работниками и администрацией ИГЭУ, действие которого было пролонгировано до 2024 г., предусматривает внедрение института наставничества. Данная практика показала свою эффективность и используется в настоящее время, но ее необходимо совершенствовать и развивать. Также необходимо сохранить используемые механизмы финансовой поддержки молодых ученых (дополнительные выплаты, в т.ч. из средств стратегических партнеров ИГЭУ), что будет способствовать закреплению перспективных кадров в вузе.

Опирается на следующие сильные стороны: А3

Позволит устранить следующие слабые стороны: В1, В5

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D4

Мероприятие 3.2. Создание и своевременное обновление кадрового резерва

Краткое описание:

Ежегодное рассмотрение вопросов формирования кадрового резерва на Ученом Совете ИГЭУ показывает, что ситуация в деканатах и на кафедрах далека от оптимальной. Такая же ситуация имеет место и в ректорате. Несмотря на ряд положительных сдвигов, отсутствует резерв кадров по ряду ключевых позиций, где фактически деятельность ИГЭУ «завязана» на одного человека. Проблему предлагается решить с помощью создания единого пула кадрового резерва (путем прохождения повышения квалификации, в т.ч. с привлечением специалистов ПФУ и бухгалтерии ИГЭУ) или наделения ряда работников временными

административными полномочиями в рамках команд, создание которых подразумевает более активное использование проектного подхода.

Опирается на следующие сильные стороны: А3, А6

Позволит устранить следующие слабые стороны: В5

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D4

5.4. Цифровая трансформация

Мероприятие 4.1. Развитие информационной среды Университета

Краткое описание:

У ИГЭУ имеется серьезный задел в сфере информатизации, успешно работают несколько вузовских АИС. Для обеспечения поступательного развития необходимы следующие конкретные шаги:

- Интеграция имеющихся АИС (например системы планирования нагрузки, штатного расписания и расчета показателей эффективности деятельности ППС и подразделений). Это позволит администрации вуза и руководителям структурных подразделений иметь перед глазами более полную картину внутренних процессов и оперативно принимать управленческие решения
- Завершение работы над системой автоматизированного составления расписания и ее интеграция с АИС «Аудиторный фонд»;
- Организация информационного сопровождения системы расчета показателей эффективности ППС и кафедр, повышение ее прозрачности и доступности для работников и руководителей, в том числе за счет размещения методических материалов;
- Обеспечение интеграции АИС вуза с внешними сервисами, роль которых во всех аспектах деятельности вуза, будет, очевидно, возрастать (Госуслуги, ФИС ГИА, Электронный бюджет, ФИС ФРДО, ГИС СЦОС, Суперсервис). Интеграция позволит пользоваться информационными ресурсами внешних систем, встраивая их в процессы управления вузом.

Опирается на следующие сильные стороны: А9

Позволит устранить следующие слабые стороны: В4

Способствует реализации следующих возможностей: С3

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз:

Мероприятие 4.2. Оптимизация информационных потоков

Краткое описание:

В настоящий момент потоки информации, на которых базируется принятие управленческих решений, выстроены в ИГЭУ не оптимальным образом. Система внутреннего документооборота на базу Lotus, несмотря на широкий спектр возможностей, не используется повсеместно, проведенные обучения не дали желаемого результата. Предлагается модернизация существующей системы, или, при невозможности, приобретение новых решений, которые сделают работу с системой более удобной. Также, путем подготовки и введения в действие локальных актов и проведения обучений, ставится задача обеспечить 100% охват руководителей всех уровней данной системой. Также планируется активнее задействовать альтернативные каналы распространения информации (конференции в Viber, Whats App, гипотетически - в отечественных мессенджерах, что уже применяется, например, в УМУ и Ученом Совете). Это позволит быстрее доводить требуемую информацию до руководителей среднего звена и исполнителей.

Опирается на следующие сильные стороны:

Позволит устранить следующие слабые стороны: В4

Способствует реализации следующих возможностей: С3

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз:



Мероприятие 4.3. Создание цифровой инфраструктуры пространства обучающихся

Краткое описание:

Имеющаяся ЭИОС «Бумеранг» была разработана специалистами вуза, являлась более факультетской, нежели вузовской и соответствовала стоящим перед ней задачам. В условиях развития дистанционного и online-образования возможности данной системы представляются недостаточными, что подтверждается опытом взаимодействия с обучающимися при проведении занятий в дистанционной форме. В рамках Программы цифрового развития вуз закупает новую ЭИОС, в связи с чем возникает ряд первоочередных задач:

- Доработка компонентов ЭИОС с целью обеспечения ее полноценной интеграции в ИС вуза;
- Необходимость обучения ППС вуза принципам и механизмам работы ЭИОС;
- Переход к использованию ЭИОС в качестве единого личного кабинета студента и преподавателя;
- Использование ЭИОС для проведения online-занятий, в т.ч. по заочной форме обучения.

Решение этих задач позволит использовать ЭИОС в качестве основы для цифровой трансформации образовательной среды ИГЭУ и повысить конкурентоспособность Университета.

Опирается на следующие сильные стороны:

Позволит устранить следующие слабые стороны: В4

Способствует реализации следующих возможностей: С3

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D5

Мероприятие 4.4. Развитие материальной составляющей информационной инфраструктуры

Краткое описание:

Именно информационная инфраструктура, т.е. «железо», является базой, на которой должен строиться процесс цифровой трансформации вуза. В настоящее время ИГЭУ участвует в программе цифрового развития Минобрнауки России, что позволит придать импульс развитию материальной составляющей информационной инфраструктуры по следующим основным направлениям:

- Продолжение обновления парка компьютеров и ноутбуков, которые будут использоваться как в образовательной, так и в научной деятельности;
- Оснащение аудиторий мультимедийными комплексами, которые позволят вести занятия дистанционно и записывать курсы видеолекций. До конца 2021 года планируется закупить и установить 15 подобных комплексов. В перспективе видится необходимым охватить ими все лекционные аудитории и 60-70 % аудиторий для проведения групповых занятий;
- Расширение охвата кампуса ИГЭУ сетью Wi-Fi и связанный с этим рост скорости и качества связи. От текущих цифр порядка 10-15 % планируется, за счет средств программы цифрового развития, перейти уже к показателям на уровне 40-50 %, и в дальнейшем довести уровень охвата на уровень 80-90 %. Таким образом, будут обеспечены доступность и высокое качество связи.

Опирается на следующие сильные стороны: А9

Позволит устранить следующие слабые стороны: В4, В8

Способствует реализации следующих возможностей: С3

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D5, D7

5.5. Сотрудничество



Мероприятие 5.1. Активизация взаимодействия ИГЭУ, правительства Ивановской области и партнеров в рамках системообразующих программ

Краткое описание:

В настоящий момент существует потенциальная возможность реализации 2 программ, в которых Университет готов выступать одним из основных стейкхолдеров:

- Создание в Ивановской области научно-технического центра профессиональных компетенций в теплоэнергетике;
- Создание на базе ИГЭУ научно-технической долины.

Эти проекты пользуются поддержкой федеральных и региональных властей, и, с большой вероятностью, будут в той или иной форме реализованы. Их реализация в планируемой форме позволит как смягчить кадровые проблемы (за счет привлечения научных коллективов вуза к реализации различных совместных проектов в сфере цифровизации энергетики, теплоэнергетики, энергоэффективности, что будет способствовать их закреплению в ИГЭУ), так и придать импульс развитию практико-ориентированных исследований. От Университета потребуется разработать стратегию (дорожную карту) взаимодействия, своевременно направлять заявки и требуемую документацию, а также определить состав проектных команд, которым будет поручено более тесное взаимодействие. Положительный опыт сотрудничества с ГК «Росэнергоатом» при составлении позволяет судить о выполнимости по крайней мере последней подзадачи.

Также ИГЭУ может активно участвовать в разработке данных проектов на стадии разработки, планирования и проведения технико-экономического обоснования. Специалисты факультета экономики и управления обладают значительным опытом в плане осуществления экономических расчетов, бизнес-планирования и оценки рисков.

Опирается на следующие сильные стороны: А2, А3, А9

Позволит устранить следующие слабые стороны: В3

Способствует реализации следующих возможностей: С1, С2, С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D2



Мероприятие 5.2. Активизация взаимодействия ИГЭУ с Учредителем в рамках реализации программ и проектов

Краткое описание:

В настоящее время Минобрнауки России, исходя из глобальных целей модернизации системы ВО, совершенствует имеющиеся механизмы поддержки

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

вузов и разрабатывает новые, такие как программа стратегического лидерства, «Приоритет-2030». Исходя из предъявляемых требований, ИГЭУ может участвовать в данных программах только в составе коллаборации.

В то же время, со стороны Учредителя звучат обещания разработать аналогичную программу для региональных вузов. В этом случае от ИГЭУ потребуется:

- Формирование проектной команды, которой будут поручены разработка и экспертное сопровождение программы развития ИГЭУ;
- Своевременная подача заявки Учредителю;
- Обеспечение поддержки со стороны региональных властей и системообразующих предприятий-партнеров;
- Определение возможных источников софинансирования программы и потенциальных участников коллаборации среди предприятий региона и отрасли.
- Сопровождение процесса прохождения заявки.

Опыт реализации программы стратегического развития 2012-2014 гг., позволившей придать импульс развитию вуза, показывает, что аналогичной возможностью пренебрегать нельзя.

Опирается на следующие сильные стороны: А2, А9

Позволит устранить следующие слабые стороны: В3

Способствует реализации следующих возможностей: С1, С2

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D2

Блок мероприятий 5.3. Расширение международного сотрудничества

Анализ показателей вуза по итогам проводимого Минобрнауки России мониторинга показывает, что ближе всего к пороговым значениям ИГЭУ находится как раз по показателям международной деятельности. В то же время, завершение в ближайшее время строительства нового комфортабельного общежития блочного типа, ведущегося в рамках национального проекта «Образование» за счет средств ФАИП, позволит создать базу для привлечения иностранных студентов, как для обучения в ИГЭУ, так и по партнерским программам с другими иностранными вузами. Планируется как активизировать мероприятия по привлечению иностранных студентов по линии ФИС, так и развивать другие механизмы международного сотрудничества.

Мероприятие 5.3.1. Привлечение иностранных студентов для обучения в ИГЭУ

Краткое описание:

У ФИС ИГЭУ имеются как и опытные кадры, так и позитивный опыт взаимодействия с потенциальными иностранными студентами - командировки в страны ближнего зарубежья, распространение информации о вузе, подписание соглашений о сотрудничестве и намерениях. Опыт приемной кампании оказался успешным – впервые в вуз поступило более 40 иностранных студентов. Данную работу необходимо активизировать с опорой на развитие инфраструктуры (см. выше) и рост возможностей дистанционного образования, в случае, если студенты не смогут по тем или иным причинам осуществить въезд в РФ.

Опирается на следующие сильные стороны: A9

Позволит устранить следующие слабые стороны: B8

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1, D7

Мероприятие 5.3.2. Расширение международных связей, интернационализация образовательной и научной деятельности

Краткое описание:

Ситуация с укомплектованием УМС ИГЭУ хуже, чем в ФИС – при большом объеме работы у УМС отсутствует собственное помещение и практически отсутствуют ставки. Решение этой проблемы представляется первоочередным. В дальнейшем внимание необходимо уделить следующим аспектам:

- Разработка регламента заключения и сопровождения международных договоров (в связи с ужесточающимися требованиями по их инвентаризации и согласованию с Учредителем);
- Активизация работы по наиболее продуктивным договорам (консорциум EU4M, посольство Франции) и поиск потенциальных партнеров;
- Запуск и постановка «на поток» процедуры выдачи европриложений к дипломам ИГЭУ, что позволит более полно встроить ИГЭУ в международную сеть вузов;
- Обеспечение прохождения ППС вуза, задействованных в реализации образовательных программ по международным договорам, курсов обучения английскому языку на базе кафедры ИИАЯ или по договорам с внешними организациями.
- Разработка версии сайта ИГЭУ на английском языке.

Опирается на следующие сильные стороны: A3

Позволит устранить следующие слабые стороны: B8

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D1

5.6. Развитие инфраструктуры и финансовая стабильность

Мероприятие 6.1. Завершение строительства плавательного бассейна и ввод его в работу в качестве самофинансируемого структурного подразделения ИГЭУ.

Краткое описание:

в 2023 г. планируется завершение строительства плавательного бассейна по программе «500 бассейнов России» под эгидой партии «Единая Россия» за счет средств ФАИП. Предполагается, что бассейн будет доступен для посещения не только студентам/сотрудникам вуза, но и жителям г. Иваново. Исходя из этого необходимо реализовать следующие пункты:

- Создание проектной команды с привлечением специалистов факультета экономики и управления для подготовки бизнес-плана работы бассейна. Бизнес-план будет включать изучение рынка, разработку рекомендаций по времени использования бассейна и ценовой политике;
- Разработку кадровой политики: создание структурного подразделения и подбор административных кадров из выпускников ИГЭУ;
- Обеспечение льготных условий (в идеале – бесплатное посещение) в часы, выделенные для сотрудников и студентов вуза;
- Установление цен, которые позволят привлечь заинтересованных юридических и физических лиц. При этом бассейн может быть задействован и для проведения спортивных мероприятий по договорам с вузом. Это позволит более полно встроить Университет в городское пространство;
- Обеспечение самофинансирования бассейна как еще одного социально важного, но непрофильного актива.

Опирается на следующие сильные стороны: A4

Позволит устранить следующие слабые стороны: B6

Способствует реализации следующих возможностей: C5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D2, D5



Мероприятие 6.2. Ввод в эксплуатацию нового общежития

Краткое описание:

Строительство нового общежития блочного типа на 350 мест практически завершено благодаря работе текущей администрации вуза, ведутся отделочные работы. Ввод нового общежития в эксплуатацию придаст импульс привлечению студентов (в т.ч. – иностранных) и закреплению в вузе молодых специалистов, которым планируется предоставлять жилье.

Опирается на следующие сильные стороны: А4

Позволит устранить следующие слабые стороны: В7

Способствует реализации следующих возможностей: С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D4



Блок мероприятий 6.3. Реорганизация работы с непрофильными активами

В составе вуза имеются непрофильные, но социально важные активы – столовая ИГЭУ, СОЛ «Рубское Озеро», санаторий-профилакторий. В финансовом плане первые два из них традиционно являются убыточными, т.е. не окупают затраты на свое содержание за счет своей деятельности. В период благоприятной экономической обстановки это воспринималось как данность, но на современном этапе, в условиях дефицита ресурсов, подобную ситуацию вряд ли можно считать здоровой. В рамках данного мероприятия планируется обеспечить рост эффективности использования непрофильных активов в финансовом контексте. При этом речь не идет об их ликвидации, а о реорганизации принципов работы с ними.

Мероприятие 6.3.1. Реорганизация работы столовой

Краткое описание:

Деятельность столовой традиционно характеризуется убытками, которые, несмотря на снижение до 4 млн. руб. в год, остаются достаточно серьезными в контексте текущей финансовой ситуации. Предлагается несколько потенциальных вариантов решения данной проблемы, выбор из которых будет осуществлен исходя из более тщательного экономического анализа. При этом цель обеспечения студентов и сотрудников качественным питанием остаётся первоочередной. Программой предусматриваются следующие варианты действий:

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

- Реорганизация работы существующей столовой. Некоторые шаги уже предпринимаются (открыт буфет в корпусе «Б», деятельность «большой» столовой сконцентрирована в корпусе «В»). О финансовой эффективности этого варианта можно будет более полно судить по окончании 2021 года.
- Подготовка обращения к губернатору Ивановской области по поводу изменения предельной наценки на продукцию, реализуемую столовой (сейчас она установлена региональным нормативным актом на уровне 55 %). Речь не идет о значительном повышении наценки, а скорее об учете имеющихся тенденций – так, например, наценка во Владимирской области составляет 80 %, в Ярославской – 60 %. Бесспорно, рост наценки приведет к незначительному повышению цен, но и оздоровит финансовую ситуацию без ущерба качеству питания;
- Частичный или полный переход на модель доставки готовых обедов. В рамках действующего законодательства это позволит снизить убытки, он и приведет к сокращению персонала.
- Переход на модель сдачи помещений столовой в аренду. Данная модель активно используется большинством ивановских вузов. При ней финансовые риски переносятся на арендатора, который должен обеспечить надлежащее качество питания студентов и сотрудников. На рынке имеются игроки с опытом работы, которые были бы заинтересованы в установлении с вузом договорных отношений

Опирается на следующие сильные стороны:

Позволит устранить следующие слабые стороны: B6

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D2

6.3.2. Реорганизация работы СОЛ «Рубское озеро»

Краткое описание:

СОЛ «Рубское озеро» сейчас является уникальным объектом для вузов Ивановской области, так как аналогичные лагеря ИвГПУ и ИвГУ закрыты, а сами вузы ведут работу по отказу от данных объектов недвижимости. Как объект социальной инфраструктуры вуза, СОЛ исправно выполняет свои функции. В то же время, недостаточное заполнение лагеря, имеющее место в отдельные очереди, приносит вузу ежегодные убытки в размере 1-2 млн рублей. Логичным видится определенный пересмотр концепции работы СОЛ, включающий следующие основные моменты:

- Сохранение возможности отдыха для студентов и сотрудников ИГЭУ на условиях, близких к текущим;

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

- Единовременные вложения в инфраструктуру, направленные на модернизацию ряда объектов (туалеты, столовая, баня-сауна) позволят повысить привлекательность лагеря как для студентов и сотрудников ИГЭУ, так и для отдыхающих из внешних организаций;
- Выделение дополнительных очередей для отдыха представителей внешних организаций на основании заключаемых с вузом договоров (конец мая – начало июня).

Опирается на следующие сильные стороны:

Позволит устранить следующие слабые стороны: B6

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D2

6.3.3. Отказ об объектов недвижимого имущества в г. Радужный

Предполагается завершить находящиеся в финальной стадии мероприятия по отказу от здания административно-бытового корпуса и земельного участка в г. Радужный, что позволит сэкономить около 300 тыс. рублей в год налоговых платежей.

Опирается на следующие сильные стороны:

Позволит устранить следующие слабые стороны: B6

Способствует реализации следующих возможностей:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: D2

Блок мероприятий 6.4. Развитие образовательной, научной и социальной инфраструктуры.

Краткое описание:

Сильной стороной ИГЭУ, как было указано выше, является наличие образовательной, научной и социальной инфраструктуры. За последние 15 лет была проведена достаточно радикальная ее модернизация (в т.ч. за счет средств, привлеченных при реализации Программы стратегического развития, и средств, поступивших от партнеров и спонсоров) и заложена база, которая может стать основой для дальнейшего эволюционного развития. К основным направлениям можно отнести:

Мероприятие 6.4.1. Развитие научно-образовательной инфраструктуры.

Краткое описание:

- Капитальный ремонт чертежного зала (410 кв.м.)

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

- Завершение ремонта аудитории А-170, находящегося сейчас в завершающей стадии (84,9 кв.м.);
- Капитальный ремонт аудитории А-141 и создание высоковольтного зала импульсной техники (86,6 кв.м.);
- Капитальный ремонт аудитории А-137 с целью перемещения лабораторий кафедры ПГТ (71,1 кв.м);
- Обновление парка учебного и лабораторного оборудования по заявкам кафедр.

Опирается на следующие сильные стороны: А5

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2

Способствует реализации следующих возможностей: С5:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: В4, В8

Мероприятие 6.4.2. Развитие социальной инфраструктуры.

Краткое описание:

- Капитальный ремонт перехода из корпуса А в корпус В (350 кв.м.);
- Завершение капитального ремонта коридоров и помещений учебного корпуса «В» (515 кв.м);
- Ремонт помещений общежитий (400 кв.м.)

Опирается на следующие сильные стороны: А5

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2

Способствует реализации следующих возможностей: С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз:

Мероприятие 6.4.3. Развитие спортивно-оздоровительной инфраструктуры:

Краткое описание:

- Ремонт стадиона (обновление покрытия, установка дополнительных снарядов для занятий спортом);
- Ремонт стадиона Машиностроительного колледжа;
- Ремонт объектов СОЛ «Рубское озеро».

Опирается на следующие сильные стороны: А5

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2

Способствует реализации следующих возможностей: С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз:

Мероприятие 6.4.4. Поддержание в надлежащем состоянии имеющейся инфраструктуры

Краткое описание:

- Осуществление текущих ремонтов учебных аудиторий, научных лабораторий, объектов социальной инфраструктуры по заявкам от подразделений ИГЭУ силами РСУ Университета.

Опирается на следующие сильные стороны: А5

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2

Способствует реализации следующих возможностей: С5

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз:

Мероприятие 6.4.5. Развитие библиотеки

Краткое описание:

Планируется продолжить ремонты помещений библиотеки и крыши читального зала. Также следует уделить внимание развитию информационной инфраструктуры библиотеки, а именно:

- Приобретение модулей для автоматизированной библиотечной информационной системы и дополнительных рабочих мест, Это позволит видеть реальную картину по использованию библиотечного фонда учащимися и преподавателями.
- Обеспечение доступа к электронному библиотечному ресурсу с возможностью полнотекстового доступа к изданиям, в т.ч. из дома который будет достигнут за счет наличия мобильной версии новой ЭБС и более удобного интерфейса.
- Реализация системы «Электронный читательский билет» и ее интеграция с имеющимися кампусными картами.

Опирается на следующие сильные стороны: А5

Позволит устранить следующие слабые стороны: В2

Способствует реализации следующих возможностей: С5:

Снизит вероятность актуализации следующих внешних угроз: В4, В8

6. Механизм практической реализации Программы

В срок до 01.10.2022 г. планируется подготовить и утвердить паспорта всех мероприятий, делать это в настоящее время было бы преждевременно по причине кадровой и финансовой неопределенности. По факту заполнения паспортов проект программы трансформируется в программу развития вуза, которая может быть утверждена Попечительским и Ученым советами. Паспорт мероприятия может иметь следующий общий вид (на примере мероприятия 1.1):

Табл. 3. Общие сведения о паспорте мероприятия.

Код мероприятия	1.1.
Название мероприятия	Модернизация образовательного процесса
Кураторы мероприятия и составители паспорта	Проректор по УР (Ф.И.О.) Начальник УМУ (Ф.И.О.)
Срок предоставления паспорта на согласование ректору ИГЭУ	01.09.2022 г.
Срок утверждения паспорта	01.10.2022 г.

Табл. 4. Представление конкретных этапов и подзадач в рамках мероприятия:

Этапы и подзадачи мероприятия	1.1. Модернизация образовательного процесса
Подзадача 1	Установка и наладка ЭИОС вуза
Содержание	Установка и наладка сервера ЭИОС вуза; Определение структуры административных полномочий в ЭИОС; Проведение обучения ППС ИГЭУ по работе в ЭИОС.
Требуемое конечное состояние/результат	ЭИОС вуза готова к стабильной работе
Проектная команда (да/нет)	Да
Состав проектной команды:	<i>(Определяется кураторами мероприятия по согласованию с ректором ИГЭУ)</i>
Ответственные лица:	Ф.И.О.
Начало реализации подзадачи:	01.10.2022 г.
Окончание реализации задачи:	01.12.2022 г.



7. Оценка исполнения программы

В соответствии с принципами устойчивого развития предлагается поставить в соответствие каждому аспекту/основной задаче блок ключевых показателей эффективности (КПЭ). В результате формируется карта сбалансированных показателей ИГЭУ. При этом к системе показателей предъявляются следующие требования:

- Небольшое их количество, позволяющее адекватно оценивать исполнение программы (мировая практика);
- Связь с существующими системами оценки вузов (Мониторинг эффективности Минобрнауки России, рейтинги вузов, такие как рейтинг «Интерфакс» или QS)
- Управляемость. У администрации вуза должна иметься возможность непосредственно влиять на значения показателей
- Системность. Каждый показатель в идеале должен находиться на стыке ряда аспектов/основных задач, а их совокупность – адекватно отражать весь спектр деятельности ИГЭУ.

Отчеты об исполнении программы предлагается ежегодно заслушивать на Ученом Совете, в соответствии с требованиями Устава ИГЭУ. Также Программу, согласно требованиям Учредителя, необходимо рассмотреть, скорректировать и утвердить на заседании Попечительского Совета. Также планируется публикация ежегодного отчета о ее исполнении на официальном сайте ИГЭУ. Учредитель сможет отслеживать и давать оценку реализации Программы в рамках ежегодного мониторинга эффективности вузов.



8. Некоторые аспекты финансирования Программы

В соответствии с принципами, изложенными в п.3, было рассмотрено 3 основных сценария развития событий:

- **Пессимистический** (отсутствие роста КЦП и контрактного набора, нерегулярное выделение Учредителем субсидий на иные цели, отсутствие крупных программ поддержки вуза, темпы инфляции выше индексации нормативов по государственному заданию)
- **Базовый** (рост КЦП на 2 % ежегодно, регулярное выделение Учредителем субсидий на иные цели, незначительный рост финансовой поддержки со стороны спонсоров, отсутствие в долгосрочной перспективе высокой инфляции)
- **Оптимистический** (Рост КЦП на 4 % ежегодно, рост контрактного набора на 5 % ежегодно, участие ИГЭУ в Программе поддержки региональных вузов Минобрнауки, более активная коммерциализация научной деятельности).

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

Результаты расчетов по источникам сведены в табл. 4, а по финансированию отдельных аспектов деятельности вуза – в табл. 5.

Табл. 4. Источники финансирования Программы при актуализации разных сценариев (2022-2026 гг)

Статья финансирования Программы	Пессимистический сценарий, тыс. руб.	Базовый сценарий, тыс. руб.	Оптимистический сценарий, тыс. руб.
1. Высвобождение средств на содержание непрофильных активов	24200	24200	24200
2. Субсидии на капитальный ремонт	20500	31500	46500
3. Экономия на налоговых платежах	3600	3600	3600
4. Дополнительные средства госзадания	0	31900	48839
5. Дополнительные средства по программам платного обучения и ДПО	0	3900	6846
6. Средства спонсоров и различных программ (в т.ч. дорожная карта Росэнергоатом)	19500	22900	28100
7. Средства по программе развития вузов Минобрнауки	0	0	90000
8. Прочие источники (за вычетом инфляционных потерь) – дополнительные поступления от НИОКР, управление логистикой и пр.	7000	32000	43900
ИТОГО	74800	150000	291985

Табл. 5. Финансирование основных аспектов деятельности ИГЭУ в рамках Программы при актуализации разных сценариев (2022-2026 гг)

Аспект	Пессимистический сценарий, тыс. руб.	Базовый сценарий, тыс. руб.	Оптимистический сценарий, тыс. руб.
1. Образование и трудоустройство	9700	25200	42700
2. Наука, исследования, предпринимательство	7500	21000	42500
3. Кадровый потенциал	4600	6100	20000
4. Цифровая трансформация	6900	15400	27400
5. Сотрудничество	4000	5700	9785
6. Инфраструктура и финансовая стабильность	44100	84100	162100
ИТОГО	74800	150000	291985

Необходимо уточнить, что порядка 25 млн. рублей финансирования инфраструктуры (аспект № 6) по факту являются неснижаемыми и обязательными затратами, т.к. ИГЭУ необходимо закупить мебель и инвентарь для ввода нового общежития и плавательного бассейна. Также следует помнить, что в таблице 5 приводится не общее финансирование определенного аспекта, а лишь финансирование в рамках Программы, не учитывающее базовые текущие расходы

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

(расходы на строительство по федеральным программам, выплата зарплат при условии выполнения требований майских указов, выплата стипендий, коммунальные услуги, налоги и пр.)

В целом проведенные расчеты приводят к следующим выводам:

- Разброс по сценариям достаточно велик, пессимистический сценарий, очевидно, может предполагать лишь ряд точечных улучшений, базовый и оптимистический позволят трансформировать Университет более серьезно;
- Вероятности реализации конкретного сценария (или некоего промежуточного варианта) зависят от качества работы вуза, но не являются полностью управляемыми. Во многом фактический исход будет зависеть от начальных этапов реализации Программы;
- Закладываемые объемы финансирования не видятся чрезмерно амбициозными (в 2012-2014 гг. только объемы **бюджетного** финансирования по Программе стратегического развития, которая серьезно стимулировала развитие ИГЭУ, составили 287 млн. руб.)

При наличии столь серьезной финансовой неопределенности некорректно было бы в 2021 году выстраивать однозначные траектории роста ключевых показателей. За каждым изменением КПЭ должно стоять **конкретное финансирование**. Предварительную оценку значений КПЭ планируется провести при формировании Паспортов мероприятий (см. п. 6, а корректировки вносить по ходу реализации Программы.

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

Приложение 1. Ключевые показатели эффективности программы развития ИГЭУ

(Приведены базовые значения, ориентировочные критерии будут сформулированы по итогам подготовки паспортов мероприятий в рамках утверждения непосредственно Программы развития вуза)

Код	Название показателя	Связанные мероприятия	Базовое значение
БЛОК 1. ОБРАЗОВАНИЕ И ТРУДОУСТРОЙСТВО			
K1.1	Общая численность студентов очной формы обучения, принятых на программы бакалавриата, специалитета, магистратуры за счет бюджетных средств, чел. (из них в рамках дорожной карты взаимодействия ИГЭУ и ГК «Росэнергоатом»), чел.	1.3.1 1.3.2 5.1. 5.3.1.	827
K1.2	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ, баллы	1.1 1.2 1.3.1 1.3.2	66,91
K1.3.	Доля выпускников, нашедших работу по специальности в общем выпуске, %	1.1.	94
K1.4.	Доля приема по программам профессионалитета из общей численности принятых на обучение по программам СПО, %	1.4	0
K1.5	Приведенный контингент обучающихся по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, чел.	1.5	58,5
K1.6.	Количество базовых кафедр, ед.	1.2	0
БЛОК 2. НАУКА, ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО			
K2.1.	Объем НИОКР в расчете на одного НПП, тыс. руб.	2.1 2.2 5.1.	239
K2.2	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 научно-педагогических работников, ед.	2.1	18,5

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

К2.3	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Scopus, в расчете на 100 научно-педагогических работников, ед.	2.1	282,2
К2.4.	Численность работников инновационных подразделений, чел.	2.2	56
К2.5	Количество грантов за отчетный период в расчете на 100 научно-педагогических работников, ед.	2.1 2.2 5.2	0,4
К2.6	Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности, ед.	2.2	38
БЛОК 3 . КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ			
К3.1	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП образовательной организации , %	2.1 3.1	68,5
К3.2	Удельный вес численности НПП без ученой степени - до 30 лет, кандидатов наук - до 35 лет, докторов наук - до 40 лет, в общей численности научно-педагогических работников, %	3.1	14,39
К3.3.	Отношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона, %	1.3 2.1 6.3.	200,5
БЛОК 4. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ			
К4.1	Доля дисциплин, материалы по которым в полном объеме загружены в новую ЭИОС вуза, %	1.1 4.1 4.3	0
К4.2.	Доля руководителей направлений и структурных подразделений, деятельность которых встроена в систему внутреннего документооборота, %	4.2 4.4.	36
К4.3	Доля сотрудников ППС, обеспеченных доступом к сервисам ВКС для осуществления образовательного процесса в общем числе сотрудников ППС, %	4.3 4.4.	35
К4.4	Количество персональных компьютеров, в т. ч. ноутбуков, используемых в учебных целях, на 100 единиц приведенного контингента на бюджетной основе, ед.	4.4 5.2	64,1
К4.5	Количество учебных аудиторий, оснащенных комплектами оборудования, позволяющих вести занятия в дистанционном режиме, ед.	4.4 5.2	15
К4.6.	Охват кампуса ИГЭУ сетью Wi-Fi	1.1 4.3 4.4.	
БЛОК 5. СОТРУДНИЧЕСТВО			

Предложения к программе развития ИГЭУ на 2022-2026 гг.

К5.1.	Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), %	1.1 4.3 5.3.1	3,04
К5.2	Академическая мобильность ППС и исследователей вуза в 2019/20 учебном году: чтение лекций, участие в совместных исследованиях и т.п., чел.	2.1 5.3.2	3
К5.3	Объем средств, полученных ИГЭУ от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, млн руб.	5.3.1 5.3.2.	8,5
БЛОК 6. ИНФРАСТРУКТУРА И ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ			
К6.1.	Доля доходов от приносящей доход деятельности в общей структуре доходов вуза, %	1.5 2.2 5.1 5.2 6.1 6.3	28,65
К6.2	Размер средств, ежегодно перечисляемых вузом на содержание непрофильных активов сверх доходов, генерируемых этими активами, млн. руб.	6.3	5,5
К6.3.	Общая площадь учебных аудиторий, научных лабораторий и помещений, вовлеченных в программу капитального ремонта, кв.м.	6.4	0
К6.4	удельный вес численности студентов проживающих в общежитиях, в общей численности студентов нуждающихся в общежитиях, %	6.2 6.4.2 6.4.3	72,09
К6.5	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования, %	6.4.1	15
К6.6	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента), ед.	6.4.4	236