



Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

П Р И К А З

«15» июля 2015 г.

№ 1610/0

Москва

**Об утверждении Программы развития
федерального государственного образовательного бюджетного
учреждения высшего образования «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»**

В соответствии с решением Ученого совета Финансового университета
(протокол от 24.01.2013 №31) п р и к а з ы в а ю :

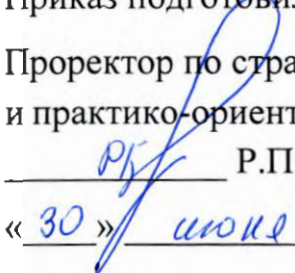
утвердить Программу развития федерального государственного
образовательного бюджетного учреждения высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» до
2020 года согласно приложению.

Ректор

М.А. Эскиндаров

Приказ подготовил:

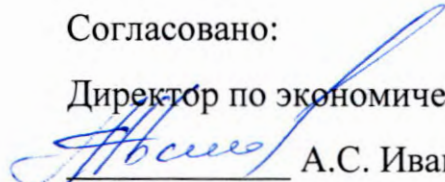
Проректор по стратегическому развитию
и практико-ориентированному образованию

 Р.П. Булыга

« 30 » июня 2015 г.

Согласовано:

Директор по экономической и финансовой работе

 А.С. Иванов

« 01 » июля 2015 г.

14 07 2015

Приложение

УТВЕРЖДЕНА

приказом Финуниверситета

от 15.07.2015 № 1610/6

**ПРОГРАММА
РАЗВИТИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ДО 2020 ГОДА**

ВВЕДЕНИЕ

Программа развития Финансового университета (далее – Университет) на период до 2020 года направлена на строительство и развитие университета нового типа в системе высшего образования Российской Федерации. В течение обозначенного периода Университету предстоит достичь мирового уровня преподавания и научных исследований в финансово – экономической сфере, стать интеллектуальным центром экономического и социального развития регионов России, способствовать повышению конкурентоспособности экономики и образования страны в целом. Для этого Университету предстоит решить проблемы кадрового, методического, информационного, материально-технического и финансового обеспечения своей деятельности.

При разработке Программы были учтены требования нормативно-правовых актов, данные аналитических и методических документов в сфере образования и науки, в частности:

Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»;

Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;

Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;

Указа Президента Российской Федерации от 7 июля 2011 г. № 899 «Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации»;

Указа Президента РФ от 09 сентября 2008 г. № 1332 «Перечень федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, самостоятельно устанавливающих образовательные стандарты и требования для реализуемых ими образовательных программ высшего профессионального образования»;

Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2008 г. № 716 «О федеральных университетах»;

Постановления Правительства РФ от 7 октября 2013 г. № 883 «О внесении изменений в перечень организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации»;

Постановления Правительства РФ от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно – образовательных центров»;

Положения о конкурсном отборе программ развития университетов, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет», утв. постановлением Правительства РФ от 13 июля 2009 г. № 550;

Государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы, утв. постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295;

Концепции долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р;

Прогноза долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г. (Минэкономразвития России);

Концепции федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р;

Концепции федеральной целевой программы «Научные и научно – педагогические кадры инновационной России» на 2014 – 2020 годы, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 мая 2013 г. № 760-р;

Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. № 2620-р;

Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 года № 2190-р.

Программа учитывает процессы реорганизации Финансового университета путем присоединения к нему Всероссийского заочного финансово – экономического института, Всероссийской государственной налоговой академии и Государственного университета Министерства финансов Российской Федерации.

Программа одобрена решением Ученого совета Финансового университета (Протокол № 29 от 27 марта 2015 г.).

Программа состоит из введения, семи разделов и приложений.

Глава 1 содержит анализ «внешних условий» развития: описание задач финансового обеспечения социально-экономического развития России в решении которых призван участвовать Финансовый университет; оценку состояния, тенденций и основных проблем развития системы образования и науки в финансово – экономической сфере.

В главе 2 дается оценка внутреннего потенциала Финансового университета на основании проведенного диагностического анализа (с использованием метода SWOT-анализ – приложение 1), приводится характеристика сильных и слабых сторон его деятельности, оцениваются возможности и угрозы стратегического развития Университета.

В главе 3 определены миссия, стратегическая цель, направления и ключевые подходы развития Финансового университета. Формулировка цели базируется на анализе внешних вызовов, отражая приоритетные направления и миссию Финансового университета. Дана характеристика модельных иностранных вузов для построения траектории стратегического развития, а также основных конкурентов Финансового университета на рынке образовательных услуг России.

Глава 4 содержит стратегическое видение развития основных направлений деятельности Финансового университета: образовательной и научной деятельности, кадрового потенциала, информационной инфраструктуры и материально – технической базы, организационной структуры и системы управления университетом. Приводится обоснование выделения и характеристика приоритетных направлений научных исследований Финансового университета на период до 2020 года.

В **главе 5** предложены мероприятия, представляющие конкретные согласованные по срокам проекты и действия, обеспечивающие достижение цели и решение обозначенных в Программе задач. В приложении 2 приведен сетевой график выполнения мероприятий Программы. Дано видение концепции привлечения финансовых средств на реализацию Программы развития и осуществление текущей деятельности Университета. В приложении 3 приведен финансовый план обеспечения Программы развития.

Глава 6 содержит предварительную оценку социально-экономической эффективности Программы с описанием ожидаемых социально-экономических последствий ее реализации в сферах науки, образования и экономики Российской Федерации. В этом разделе охарактеризован перспективный облик Университета как научно-образовательного центра мирового уровня. В приложении 4 приведены значения целевых индикаторов оценки эффективности реализации Программы, которые должны быть достигнуты Финансовым университетом к 2020 году. Описаны сценарии развития Финансового университета в зависимости от прогнозируемых объемов целевого привлечения финансовых средств.

В **главе 7** дано описание порядка координации процессов реализации Программы, интегрированного в общую систему управления Финансовым университетом. Анализируются условия реализации планируемых мероприятий, выявляются и классифицируются факторы риска, предлагаются мероприятия, позволяющие исключить или минимизировать их влияние на ход реализации Программы и ее результативность.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОНТЕКСТА И ПРЕДПОСЫЛОК РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

§ 1.1. Задачи финансового обеспечения социально-экономического развития России, в решении которых призван участвовать Финансовый университет

Амбициозные задачи по обеспечению высокого уровня благосостояния населения, укреплению геополитической роли, построению экономики основанной на знаниях во многом определяют глобальную конкурентоспособность Российской Федерации в современном деловом мире.

Наша страна обладает уникальным сочетанием достаточного уровня интеллектуального потенциала с низким уровнем развития экономических, финансовых и управленческих институтов. Современной России в условиях жестких экономических санкций необходимы новые знания и технологии: в реальном секторе экономики, в сфере знаний об обществе; в построении различных моделей для решения прикладных социально-экономических задач.

В этой связи задачи финансового обеспечения социально-экономического развития России все больше приобретают статус приоритетных направлений развития. Важнейшей составной частью экономической политики должна быть финансовая политика, нацеленная на проведение всесторонней модернизации экономики, создание условий, в том числе правовых, повышающих эффективность, конкурентоспособность, долгосрочное устойчивое развитие и улучшающих инвестиционный климат страны.

Для достижения этих целей необходимо решение целого ряда масштабных задач:

- обеспечение макроэкономической стабильности, которая предусматривает, в том числе, сбалансированный бюджет, последовательное снижение бюджетного дефицита, предсказуемые параметры инфляции, устойчивость финансово-кредитной системы;

- координация долгосрочного стратегического и бюджетного планирования, основанная на использовании всего набора инструментов (бюджетных, налоговых, денежно-кредитных, валютных, тарифных, таможенных, нормативного регулирования) во взаимосвязи с их ролью в достижении поставленных целей государственной политики;

- обеспечение нацеленности бюджетной системы на достижение конкретных результатов и повышение эффективности всей системы

государственного управления;

- разработка и внедрение финансовых и денежно-кредитных инструментов поддержки инноваций и управления интеллектуальным капиталом;

- развитие малого и среднего предпринимательства;

- повышение финансовой, предпринимательской и управленческой грамотности населения;

- развитие бюджетного федерализма, в сфере межбюджетных отношений, расширение финансовой самостоятельности субъектов Российской Федерации и муниципалитетов, возможностей их влияния на укрепление доходной базы региональных и местных бюджетов;

- повышение эффективности кредитно-банковской системы и роли кредитования в финансовом обеспечении: процессов модернизации экономики и реального сектора экономики;

- создание международного финансового центра в Российской Федерации посредством формирования инновационной финансовой инфраструктуры;

- создание финансовых рынков и повышение их роли в социально-экономическом развитии страны;

- рост долгосрочных инвестиций в реальный сектор экономики, в модернизацию, в обеспечение устойчивого экономического роста;

- диверсификация собственности в российской экономике, переход к массовой модели инвестирования в процессе формирования среднего класса;

- рост конкурентоспособности российских финансовых рынков в сравнении с зарубежными рынками, предупреждение ухода торговой активности эмитентов и инвесторов за рубеж;

- создание эффективных механизмов и методов управления финансами хозяйствующих субъектов;

- повышение значимости человеческого капитала, обуславливающего реализацию экономики страны, основанной на знаниях;

- разработка эффективных механизмов и методов управления организациями, включая органы власти и управления на федеральном, региональном и местных уровнях;

- гармонизация отечественной системы учета и аудита с международными стандартами, формирование адекватного учетно-аналитического и контрольного обеспечения выработки управленческих решений;

- совершенствование системы нормативно-правового регулирования финансового рынка и финансовых институтов, управления финансово-

кредитной системой.

Перечень подобных задач может быть продолжен, но решение каждой из них требует в первую очередь кадрового, научно-методологического и организационного обеспечения. Именно в формировании такого обеспечения для страны в целом, ее регионов и муниципальных образований призван участвовать Финансовый университет.

Это требует создания «задела» теоретико-методологических подходов, современных экономико-математических моделей и методов, когнитивных технологий в финансово-экономической и управленческой сферах. Такой «задел» может быть создан лишь в результате обширных фундаментальных и прикладных научных исследований, общероссийским центром которых призван стать Финансовый университет.

Российской Федерации необходимо обратиться к изучению опыта ведущих научно-образовательных центров мира (не только США, Великобритании, Франции, Германии, но и Китая, Индии, Бразилии и других стран), которые в результате трансформации перестроили университеты своих стран в университеты нового типа. Выше обозначенные страны не просто нарастили потенциал исследовательских университетов, а создали на базе лучших научно-образовательных комплексов этих стран мощные точки прорыва национальных экономик, посредством сбалансированного соединения элементов фундаментальных и прикладных исследований, концентрируя и привлекая молодые и энергичные таланты из разных стран, способствуя распространению новых методов и мировых стандартов качества образования, научных исследований на широкие круги общественности.

К числу основных проблем в данной сфере, требующих разработки, относится обоснование концептуальных основ построения механизма устойчивого развития университетов, выбор критериев и индикаторов их устойчивого развития в целях осуществления мониторинга и оценки эффективности их деятельности, разработка рекомендаций по формированию информационной базы такого анализа.

Для реализации поставленной цели должны быть решены следующие задачи: разработка концепции механизма устойчивого развития; обоснование критериев и индикаторов оценки эффективности деятельности в области устойчивого развития для целей ее мониторинга и анализа; разработка системы показателей для проведения оценки и мониторинга деятельности в области устойчивого развития и методики их исчисления; разработка методики анализа факторов, обеспечивающих устойчивое развитие; разработка методических рекомендаций по формированию и раскрытию

информации о деятельности в области устойчивого развития; разработка методики обобщенной оценки эффективности деятельности в области устойчивого развития.

Мониторинг показателей позволит ведущим университетам управлять устойчивым развитием, внешним заинтересованным сторонам - анализировать, оценивать и принимать решения, собственникам и соответствующим уполномоченным органам – контролировать устойчивое развитие на разных уровнях управления.

§ 1.2. Анализ состояния, тенденций и основных проблем развития системы образования и науки в финансово – экономической сфере

Основным мировым трендом и вектором преобразований в системе высшего образования является усиливающаяся степень коммерциализации деятельности университетов, за исключением относительно ограниченной группы университетов, получающих поддержку государств. В связи с вышеизложенным, основная масса вузов во всем мире была вовлечена в рыночно - ориентированную деятельность с жесткими конкурентными условиями. В этих условиях университеты нацелены на: получение государственного заказа по подготовке специалистов; средства населения, потенциально способного оплачивать различные образовательные услуги; получение грантов по проведению научных исследований от государств, общественных и частных фондов, а также корпораций.

Глобальные мировые процессы в полной мере затронули, и все больше будут затрагивать, Россию. В последние годы на российском рынке образовательных услуг идёт реальная конкурентная борьба, как за объёмы госзаказа, так и за внебюджетного отечественного и зарубежного абитуриента. Начала функционировать конкурсная система государственных заказов. Негосударственные вузы получили возможность участия в проводимых государством конкурсах на подготовку кадров. После вступления России в ВТО право выхода на наш рынок получили зарубежные высшие учебные заведения. Все большее значение приобретает конкурсная система выделения бюджетных средств на основе программ стратегического развития. Идет активная реорганизация сети высших образовательных учреждений, в основе которой - выделение групп статусных элитарных университетов:

- 1) университеты мирового уровня¹;

¹ К данной категории относятся вузы, входящие в ведущие мировые рейтинги университетов (ARWU, THE, QS), а также вузы – победители конкурса программ повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно – образовательных центров, проводимого в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.03.2013 № 211.

2) статусные вузы национального уровня²;

3) региональная вузовская элита³.

В соответствии с «Прогнозом долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г.» в результате оптимизации сети вузов сформируются следующие группы вузов:

– исследовательские вузы мирового класса, обеспечивающие лидерство России в фундаментальной науке, включенные в систему коммерциализации знаний и технологий;

– отраслевые лидеры, включенные в процессы технологической и кадровой модернизации различных отраслей российской экономики;

– группа вузов гуманитарной и социальной направленности, включая вузы, готовящие педагогов;

– университеты, ведущие массовую подготовку бакалавров (в том числе прикладных бакалавров) и специалистов для массовых сегментов региональных рынков труда;

– крупные центры заочного (дистанционного) образования и открытые университеты.

В указанной системе место Финансового университета видится в качестве отраслевого лидера, призванного обеспечить методологическое единство мер по научному и кадровому сопровождению государственной финансово-экономической политики на всей территории страны. Выполнение данной роли должно быть сопряжено с получением статуса национального исследовательского или функционального финансового университета. Узкая отраслевая специализация будет диктовать неизбежность участия Финансового университета в острой конкурентной борьбе с другими вузами социально-экономической направленности.

Это связано с тем, что ограниченность ресурсов обуславливает необходимость формирования в Российской Федерации небольшого числа научно-образовательных организаций социально-экономического направления с высоким уровнем финансового и материального обеспечения.

В качестве признанных национальных лидеров, эти вузы будут поддерживаться государством для выдвижения в элиту мирового научно-образовательного сообщества.

В настоящее же время состояние социально – экономической ветви

² К статусным вузам национального уровня относятся университеты с особым статусом (МГУ и СПбГУ); вузы, получившие статус «национальный исследовательский университет»; вузы, имеющие право самостоятельно устанавливать образовательные стандарты.

³ К региональным лидерам вузовского образования можно отнести федеральные университеты и вузы, реализующие программы стратегического развития.

отечественного образования и весь процесс производства и распространения передовых финансово-экономических знаний и технологий нельзя назвать удовлетворительными. Образовательную деятельность в области финансов и экономики осуществляет неоправданно большое количество вузов, что негативно сказывается на качестве знаний выпускников. Во многом это связано с тем, что подготовку специалистов финансово-экономического профиля зачастую осуществляют непрофильные вузы, не обладающие необходимым кадровым и научным потенциалом. В сфере финансово-экономических и управленческих наук Россия не имеет международно-признанные научные школы при наличии выдающихся ученых данного профиля. Имея востребованные экспертно-аналитические финансовые и ситуационные центры, наша страна не обладает устойчивой системой экспертного финансового и управленческого сопровождения масштабных преобразований, необходимых для модернизации отечественной экономики, генерирующей оригинальные и конкурентоспособные финансовые и управленческие идеи.

В России есть соответствующие федеральным государственным стандартам образовательные программы и отдельные программы мирового уровня, но не сложилась целостная концепция кадрового обеспечения глобальной конкурентоспособности. Уровень финансово-экономического, управленческого, социологического и юридического образования малоэффективен с точки зрения экономики знаний и современных мировых реалий в области организации производства, движения финансовых ресурсов и информационных коммуникаций.

Отрыв от мирового академического и профессионального сообщества, неизвестность в западных кругах подавляющего большинства российских ученых, аналитиков и экспертов влекут за собой серьезные затруднения в налаживании диалога с учеными, аналитиками и экспертами других стран, снижая конкурентоспособность России в профессиональных деловых и университетских кругах, оказывающих значительное влияние на формирование позитивного имиджа и государственной политики нашей страны.

Задача создания университетов социально-экономического профиля, конкурентоспособных на мировом уровне, не может решаться только увеличением финансирования, требуя решения сложных комплексных организационных и содержательных проблем. В этих условиях России необходим подход основанный на современных тенденциях и перспективах мирового пространства, на инновационных образовательных технологиях.

Такому подходу соответствует передовая модель проектно-исследовательского университета, имеющего на национальном уровне статус национального исследовательского или федерального университета, осуществляющего свою деятельность не в ареале определенной территории, а по функциональному признаку, то есть, охватывая определенную область общественных отношений (в данном случае – преимущественно сферу финансов). Особая трудность задачи создания такого университета состоит в том чтобы борясь за вхождение в число ведущих университетов, не подражать лидерам, а преодолевая стереотипы, ориентироваться на будущее.

Таким образом, Российской Федерации необходим передовой национальный (федеральный) финансовый университет. За счет эффективных образовательных технологий, передовых исследований и разработок, призванный обеспечить приток в финансовую сферу и экономику страны качественно подготовленных специалистов, способствуя глобальной конкурентоспособности России в инновационной экономике.

Указанные проблемы могут быть решены путем:

- разработки инновационных образовательных программ, ориентированных на формирование у отечественных финансистов, юристов, управленцев креативно-инновационного мышления, выработка: лидерских качеств, стратегического видения, социальной ответственности, способности принимать решения в условиях неопределенности и риска;

- обеспечения качества подготовки и переподготовки специалистов и управленцев для финансово-банковской сферы, государственной и муниципальной службы, частного бизнеса и реального сектора экономики страны в целом и конкретных регионов, посредством реализации системы непрерывного образования, гарантирующего конкурентоспособный уровень компетентности обучаемых;

- формирования условий для ликвидации финансовой, управленческой и правовой неграмотности, развития волонтерства;

- формирования новой генерации преподавателей, владеющих самыми современными образовательными и информационно-коммуникационными технологиями, способных преподавать в мультикультурной и мультилингвистической среде, наделенных исследовательскими навыками, сфокусированными на решении наиболее значимых задач российского бизнеса и государства;

- создания научных центров мирового уровня, способных осуществлять масштабные исследования по широкому кругу финансово-экономических, управленческих и правовых проблем, решать научные

проблемы международных финансово-экономических отношений, общегосударственные, региональные и отраслевые проблемы;

– формирования системы коммерциализации научных знаний в интересах модернизации экономики страны, отдельных регионов и муниципальных образований.

Проведенный Финансовым университетом анализ показывает, что сегодня в стране отсутствует единый общеметодологический центр по исследованию указанных выше проблем в финансово-банковской сфере и научного сопровождения модернизации российской экономики. Создание такого центра создаст дополнительные благоприятные условия для перехода России к новой инновационной экономике.

В этой связи возникает необходимость формирования университета новой формации, основной миссией которого помимо качественной подготовки кадров в области финансов, экономики, управления и права, должна стать координация деятельности научных школ в указанных направлениях, обеспечение методологического единства мер по научному и кадровому сопровождению государственной финансовой политики на всей территории страны, удовлетворение потребностей регионов и муниципальных образований в методических рекомендациях по решению проблем их модернизации.

Наибольшим потенциалом по выходу на вышеуказанные позиции среди вузов страны финансово-экономического профиля обладает Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Это связано прежде всего с тем, что на протяжении 25 лет Финансовый университет возглавляет УМО России по экономике и финансам.

ГЛАВА 2. ПОТЕНЦИАЛ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

§ 2.1. Характеристика имеющегося потенциала Финансового университета

Финансовый университет - один из старейших российских вузов, готовящий экономистов, финансистов, юристов по финансовому праву, математиков, IT-специалистов, социологов и политологов.

Среди выпускников университета разных лет премьер-министр СССР, министр финансов СССР В.С. Павлов; заместитель Председателя Правительства Российской Федерации А.Г. Хлопонин; министры финансов: СССР, РСФСР и Российской Федерации: А.Г. Зверев, К.Н. Плотников; И.И. Фадеев, И.Н. Лазарев, В.Е. Орлов, В.Г. Пансков, Б.Г. Федоров, А.Г. Силуанов; народный комиссар финансов РСФСР В.Ф. Попов; заместители министра финансов СССР, РФ: В.В. Деменцев, И.Д. Злобин, А.А. Астахов, Л.В. Горнин; председатели Госбанка – Центрального Банка России: Н.К. Соколов, Н.В. Гаретовский, В.В. Геращенко; заместитель председателя Госбанка СССР В. Захаров; первый заместитель председателя Центрального банка России Г.И. Лунтовский; член Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам Н.А. Журавлев; губернатор, председатель Правительства Чукотского автономного округа Р.В. Копин; министр РФ по делам национальностей и региональной политики С.М. Шахрай; министр РФ по делам Северного Кавказа Л.В. Кузнецов; министр строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства Московской области М.Е. Оглоблина; заместитель министра обороны РФ по финансово-экономической работе Л.К. Куделина; заместитель Министра экономического развития РФ П.Э. Королев; депутат Государственной Думы, член фракции «Единая Россия», член счетной комиссии ГД, заместитель председателя комитета ГД по бюджету и налогам Н.С. Максимова; депутат Государственной Думы, член фракции «Единая Россия», член комитета ГД по экономической политике, инновационному развитию и предпринимательству Е.В. Панина; депутат Государственной Думы А.В. Крутов; депутат Государственной думы IV, V, VI созывов Г.Я. Хор; депутат Государственной Думы, член фракции политической партии «Либерально-демократическая партия России», первый заместитель председателя комитета ГД по физической культуре, спорту и делам молодежи Д.А. Свищев; политик и бизнесмен М.Д. Прохоров; руководитель Казначейства России А.В. Смирнов; председатель Счетной Палаты РФ С.В. Степашин; заместитель Председателя Счетной палаты РФ В.Е. Чистова;

председатель правления Пенсионного фонда России А.В. Дроздов; председатель правления ОАО «Газпромбанк» А.И. Акимов; председатель государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» В.А. Дмитриев; генеральный директор ОСАО «Ингосстрах» А.В. Григорьев; член совета директоров ОАО «Аэрофлот» М.Ю. Алексеев; председатель Правления Сбербанка РФ А.И. Казмин; заместитель председателя правления Сбербанка РФ Б.И. Златкис; председатель Центрально-Черноземного банка ОАО «Сбербанк России» П.Н. Колтыпин; председатель Правления ОАО «Московский Кредитный Банк» В.В. Чулков; председатель Попечительского совета Финансового университета Д.Л. Орлов; директор Департамента регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности Министерства финансов РФ Л.З. Шнейдман; директор финансового департамента Министерсва экономического развития РФ В.С.Бабарин; директор департамента корпоративного управления Министерства экономического развития РФ Ю.А.Лещевская; заместитель министра финансов Республики Вьетнам Нгуен Конг Нгиен; ректор Ляонинского университета (г. Шэньян, Китай) Чэн Вэй; советник Президента Украины В.С. Стельмах; председатель Правления Центрального банка Вьетнама До Куэ Люон; директор НИИ Дунбэйского финансово-экономического университета (КНР) Го Ляньчэн; ректор Финансовой академии при Правительстве РФ А.Г. Грязнова, ректор Финансового университета при Правительстве РФ М.А. Эскиндаров; заместитель начальника Военного финансово-экономического факультета по учебной и научной работе генерал-майор С.М. Ермаков и другие.

Университет прошёл путь от института, академии, специализирующихся на подготовке специалистов в финансово-банковской сфере, до крупного научно-образовательного комплекса в области экономики, финансов, права.

В соответствии с распоряжениями Правительства Российской Федерации N 2101-р от 22 ноября 2011 г. и N 677-р от 2 мая 2012 г. в течение 2011 – 2012 г.г. к Финансовому университету были присоединены три родственных ему по профилю вуза: Всероссийский заочный финансово – экономический институт, Государственный университет Министерства финансов Российской Федерации и Всероссийская государственная налоговая академия.

В результате объединения к началу 2013 г. был создан крупный (даже по мировым масштабам) профильный финансовый университет.

В настоящее время организационная структура объединенного Финансового университета включает 21 факультет, 168 кафедр, 9 институтов (Институт заочного обучения, Институт сокращенных программ, 4 института ДПО и 3 научных института), 3 высшие школы, 2 учебно-научные лаборатории, 2 учебно-образовательные лаборатории, 3 научных центра.

Университет располагает обширной сетью территориальных подразделений, охватывающих практически всю страну и обеспечивающих возможности широкого участия в региональных, федеральных и международных программах и проектах. В его составе 32 филиала и 2 Московских колледжа.

Финансовый университет располагает значительным кадровым потенциалом, обладает значительным опытом подготовки преподавательских кадров, повышения профессионального уровня профессорско-преподавательского состава. Только в Московском центре Финансового университета работают 1648 преподавателей, из них 1296 имеют ученую степень: в том числе 368 - доктора наук и 928 - кандидата наук. 872 преподавателя имеют ученое звание, в том числе: 257 - профессора, 590 - доцента, 25 - старших научных сотрудника.

Кроме того, в филиалах университета работает 1524 преподавателя, в том числе 960 преподавателей осуществляют подготовку по программам высшего образования и 564 преподавателя осуществляют подготовку специалистов по программам среднего профессионального образования. 878 преподавателя имеют ученую степень, в том числе: 160 - доктора наук и 718 - кандидата наук. 502 преподавателя имеют ученое звание, в том числе: 98 - профессора, 399 - доцента, 5 - старшего научного сотрудника.

Научный блок университета насчитывает 81 работника, из них 63 имеют ученую степень, в том числе: 31 - доктора наук и 32 - кандидата наук. 19 имеют ученое звание профессора, 13 - ученое звание доцента, 2 - старшего научного сотрудника.

Финансовый университет - один из ведущих вузов страны, реализующий 13 направлений (22 профиля) подготовки бакалавров, 11 направлений подготовки магистров (47 магистерских программ), 9 основных образовательных программ среднего профессионального образования, а также 41 программа профессиональной подготовки (в т.ч. 1 программа ДВА, 1 программа ЕМВА, 2 программы MBA), 218 программ переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Финансовый университет разработал федеральные государственные образовательные стандарты третьего поколения по направлению "Экономика" профилям "Финансово-экономический" и "Кредитно-

экономический", "Бухгалтерский учет и аудит", "Мировая экономика и международный бизнес", "Налоги и налогообложение".

Указом Президента Российской Федерации № 209 от 19 марта 2013 г. Финансовый университет был включен в перечень вузов, самостоятельно устанавливающих образовательные стандарты.

Важным стимулом для развития университета стала реализация разработанной им инновационной образовательной программы "Создание инновационной системы образования для подготовки финансистов - лидеров конкурентной экономики".

Общее число обучающихся по основным образовательным программам на начало 2014-2015 учебного года составляло 58 055 человек, в том числе по очной форме обучения – 22 572 чел., по очно-заочной форме - 901 человек, по заочной форме - 34 582 человека; по программам высшего профессионального образования - 45 084 студента (специалитет - 11 403, бакалавриат - 31 132, магистратура - 2 549), 12 971 студент по программам среднего профессионального образования.

В Финуниверситете успешно осуществляется подготовка научно-педагогических кадров через аспирантуру, докторантуру и соискательство по 20 научным специальностям. Приказами Рособнадзора разрешена деятельность 6 советов по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук по экономическим наукам и 1 совет по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук по социологическим наукам.

В аспирантуре на начало 2014 года обучалось 749 аспирантов (350 – очно, 399 – заочно), в том числе 71 чел. – на платной основе. Также в аспирантуре проходят обучение 115 соискателей ученой степени кандидата наук, из которых 94 чел. – на платной основе.

С 1 марта 1988 года при Финуниверситете успешно работает докторантура. Численность докторантов и соискателей ученой степени доктора наук на начало 2014 года составляла 40 человек.

Финансовый университет занимает лидирующие позиции по многим направлениям финансово-экономических научных исследований и разработок. Среди них конкурентоспособные на мировом уровне исследования в области финансово-кредитного механизма инновационного развития, глобализации и формирования новых институтов мировой экономики, информационно-аналитического обеспечения систем управления экономикой, корпоративного управления и стратегии инновационного развития бизнеса, управления рисками и экономической безопасности.

Развиваются области исследования, имеющие практическое

применение в виде финансово-экономического сопровождения региональных, отраслевых корпоративных программ развития, а также информационно-коммуникационных технологий.

Потребителями проводимых в Финансовом университете прикладных исследований и разработок являются министерства, ведомства и бизнес - структуры различных отраслей.

Международная деятельность является важнейшей неотъемлемой частью функционирования Финансового университета. Университет поддерживает тесные двусторонние отношения с 120 партнерскими учреждениями, а также образовательными и научно-исследовательскими центрами, финансово-банковскими структурами из 50 стран мира. Особенно интенсивно развиваются деловые контакты с партнёрскими учреждениями Австрии, Болгарии, Великобритании, Германии, Испании, Италии, Китая, Нидерландов, США, Франции.

Это позволяет студентам проходить стажировки в других странах и учиться по программам двойных дипломов и включенного обучения. В Финансовом университете реализуется 5 программ "двойного диплома" по бакалавриату, 8 программ «двойного диплома» по магистратуре, 42 программы включенного обучения и 2 международных программы МВА.

Финансовый университет располагает мощным библиотечно-информационным комплексом (далее БИК), состоящим из 12 библиотек в Москве и 32 библиотек в региональных филиалах. Книжный печатный фонд составляет 2 913 142 ед. хранения: в том числе, научная, учебная литература, литература на иностранных языках, фонд диссертаций, периодические издания, фонд художественной литературы, фонд редкой литературы экономической тематики. БИК Финуниверситета оснащен компьютерной техникой (579 ПК), локальная сеть БИК интегрирована в общеуниверситетскую. Составной частью фонда БИК является Электронная коллекция, которая информационно поддерживает учебный процесс и научную работу Финуниверситета. В 2014 году коллекция объединила 61 базу полнотекстовых электронных ресурсов, с объемом более 140 млн. документов, к которым организован доступ как по IP-адресам Финуниверситета, так и удаленный доступ.

Финансовый университет обладает значительной материально-технической базой. Московские кампусы насчитывают около 258,3 тысячи квадратных метров площадей, включая 10 учебных кампусов, 9 общежитий, спортивно – оздоровительный комплекс и собственный загородный учебно – оздоровительный комплекс «Лесное озеро».

В общем объеме финансирования Университета доля внебюджетных

средств составляет около 50%, свидетельствуя о высокой значимости проводимых университетом научно-исследовательских работ, целевых программ подготовки кадров, востребованности образовательных программ.

Финансовый университет одним из первых среди вузов Российской Федерации создал и зарегистрировал эндаумент-фонд. По состоянию на 31.12.2014 г. средства фонда составили более 216 млн. рублей.

Таким образом, Финансовый университет сегодня обладает значительным потенциалом развития для занятия лидирующих позиций на российском и мировом рынке образования и научных исследований.

По состоянию на сегодняшний день Финансовый университет находится на лидирующих позициях среди ведущих вузов, неизменно занимая первые места в таких общепризнанных отечественных и мировых рейтингах, как:

- «Топ-10 вузов по числу обучавшихся финансовых директоров» (1 место);
- «Топ-10 вузов по выручке» (1 место);
- «30 лучших финансовых вузов России» (1 место);
- Рейтинг журнала Forbes («кузница миллиардеров») (3 место);
- Национальный рейтинг уровня развития вузовских коммуникаций в социальной сети (3 место);
- «Топ-30 программ MBA» (3 место);
- «Самые значимые вузы страны» от РБК (9 место);
- Третий ежегодный рейтинг вузов России от «Эксперт РА» (17 место);
- Национальный рейтинг университетов 2013/2014 от «Интерфакс» (23-25 место);
- Рейтинг вузов стран СНГ, Грузии, Латвии, Литвы и Эстонии 2013 г. от «Интерфакс» (ранг 36+);
- Рейтинг университетов стран БРИКС международного консалтингового агентства QS (151 - 200 место);
- Рейтинг Российского индекса научного цитирования: по количеству публикаций – 3-е место, по количеству цитирований – 9-е место, по числу авторов – 8-е место, по индексу Хирша – 24-е место.

§ 2.2. Анализ сильных и слабых сторон Финансового университета

Финансовый университет обладает набором уникальных характеристик, усиление которых способствует успешному выполнению Программы развития (см. Таблицу SWOT-анализа - *приложение 1*):

- наличие узнаваемого бренда Университета и авторитетный имидж

ректора способствует продвижению на мировые рынки образовательных услуг;

- потенциал Университета как центра подготовки специалистов в области финансов, экономики, менеджмента, социологии, политологии, прикладной математики и информатики, права позволяет организовать качественную подготовку, переподготовку и повышение квалификации по финансово-экономическим, юридическим, управленческим и бизнес - специальностям;

- кафедры Финансового университета разрабатывают и внедряют новые дидактические приемы обучения в бакалавриате и магистратуре, активно используют информационно-развивающие и интерактивные технологии обучения, ориентированные на прочное усвоение информации, формирование стройной системы знаний, владение и свободное оперирование изученными методами и приемами. Разработано и успешно используется методическое обеспечение самостоятельной работы студентов, повышающее усвоение знаний студентами при самостоятельной работе. Укрепляются связи с работодателями, в т.ч. путем создания в Финансовом университете базовых кафедр;

- бакалавриат по программам в Финансовом университете нацелен на подготовку квалифицированных кадров, владеющих основами профессиональной культуры и базовыми компетенциями, обеспечивающими современную квалификацию кадров по основным профессиям в области финансов, экономики, менеджмента, права, прикладной математики и информатики, социологии и политологии;

- магистратура в Финансовом университете готовит высококвалифицированных практиков и исследователей для работы в различных отраслях народного хозяйства. Особое значение приобретает междисциплинарная направленность магистерских программ, реализующихся на стыке областей знаний (например, экономики и права, экономики и менеджмента, экономики и информатики и др.);

- инновационный характер развития образовательной деятельности в Финансовом университете реализуется на основе трансляции инновационных разработок путем внедрения в учебный процесс результатов научных исследований по профильным дисциплинам, подготовки студентами реальных проектов в различных секторах экономики. Особое значение приобретает привлечение студентов к научно-исследовательской работе как в форме участия в международных и межвузовских научных конференциях, конкурсах, выставках и т.д., так и в составе творческих коллективов кафедр,

научных институтов и научно-образовательных центров (НОЦ) в целях развития самостоятельной работы студентов и индивидуализации обучения;

- продолжает развиваться и совершенствоваться система непрерывного образования, обеспечивающая подготовку научно-педагогических кадров, а также повышение их квалификации по приоритетным для Финансового университета направлениям;

- повышается международная репутация Финансового университета: реализуется совместная образовательная деятельность с ведущими зарубежными вузами, в т.ч. по программам «двойного диплома» и совместным программам в бакалавриате и магистратуре; продолжается научное сотрудничество с образовательными и исследовательскими центрами зарубежных стран; выполняются совместные научные проекты и публикации;

- наличие в Финансовом университете получивших широкое признание научных школ в области социально – экономических и управленческих наук, юриспруденции и философии;

- увеличилось количество кафедр, в том числе и по новым научным и учебным направлениям;

- наличие методологии применения новых форм и методов обучения путем создания программных продуктов учебного назначения, объединяющих достижения инновационных информационно-коммуникационных технологий с достижениями современных научно-педагогических технологий (налажено эффективное интернет-вещание);

- выпускники университета работают на ключевых позициях в органах власти и управления, бизнес - структурах;

- создание в 2013 году Центра планирования и развития персонала как специализированного подразделения по работе с персоналом;

- сформирована структура научных подразделений, способных решать широкий спектр фундаментальных и прикладных научных задач;

- значительно выросли объемы бюджетного финансирования НИР, а также научных исследований, выполненных на основе договорных отношений и грантов различных фондов;

- Финансовый университет обладает развитой сетью филиалов, в которых работает высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав;

- получает все большее распространение практика финансовой поддержки научных исследований за счет средств Научного фонда Финансового университета на конкурсной основе;

- существенно активизировалась публикационная деятельность научно-педагогических работников. Так, если число публикаций в электронной базе Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) за 2007 год составляет 1872, то в 2014 году их уже стало 7629. То есть среднегодовое количество этих публикаций возросло более чем в 4 раза. Только за последние полтора года общее число публикаций вуза в РИНЦ увеличилось в 3,5 раза, суммарное число цитирований - в 13 раз, число зарегистрированных авторов - в 2,8 раза, число цитирований в расчете на одного автора в 4,6 раза, индекс Хирша – в 4,8 раза (с 12-ти до 58-ми);

- создание в 2013 году Центра планирования и развития персонала как специализированного подразделения по работе с персоналом;

- Финансовый университет обладает развитой информационно-технологической инфраструктурой, включающей в себя мощную базу компьютерной техники, проводные и беспроводные локальные сети во всех учебных корпусах, развитую систему технических средств обучения, распределенную телефонную сеть;

- большинство административных и научно-образовательных процессов автоматизировано: в Университете внедрена система интегрированных коммуникаций Microsoft Office 365, включающая систему электронной почты, видеоконференцсвязи, совместной работы с документами, система электронного документооборота Directum, автоматизированная система контроля управления доступом, единая информационная система, обеспечивающая мониторинг образовательной деятельности, учетная информационная система «1С» и др.;

- Финансовый университет развивает корпоративный портал fa.ru (занимающий 30-е место в мировом рейтинге бизнес-школ Webometrics), информационно-образовательный портал portal.ufrf.ru, дистанционная поддержка учебного процесса обеспечивается цифровыми текстовыми, презентационными и видеоматериалами, а также тестами для самопроверки и системой проверки письменных работ на наличие плагиата;

- в учебном процессе и научной деятельности используется современное лицензионное коммерческое и свободное программное обеспечение;

- библиотека Финансового университета предоставляет оперативный доступ как к традиционным печатным документам, так и к электронным научно-образовательным ресурсам, а также удаленный доступ к ряду мировых и отечественных информационных ресурсов (к базам данных Всемирного банка, Bureau van Dijk, Thomson, терминалам систем Bloomberg, Reuters, электронным библиотекам EBSCO Publishing, ScienceDirect,

SagePublications, OxfordUniversityPress, eLIBRARY.RU, Grebennikon, СПАРК, Альпина Паблишерз и др.);

- техническая поддержка пользователей осуществляется центрами поддержки, при этом в каждом учебном корпусе организованы единые диспетчерские пункты.

При формировании Стратегии и Программы развития необходимо учитывать характеристики Финансового университета, которые могут препятствовать их успешной реализации:

- нормативные и организационно-правовые ограничения деятельности Финансового университета в части формирования образовательных стандартов;

- неполная реализация потенциала партнерских взаимоотношений с ведущими российскими университетами в регионах России и русскоязычными университетами ближнего зарубежья;

- недостаточная развитость партнёрских отношений с вузами, где имеются диаспоры русскоязычного населения;

- недостаточное финансирование имеющих коммерческую направленность научных исследований и практических разработок филиалов Финансового университета, выполненных в интересах регионов, с привлечением их инвестиций;

- недостаточная внутрироссийская и международная академическая мобильность преподавателей и исследователей;

- отсутствие виртуальных команд для решения научно-методологических задач с привлечением как отечественных и зарубежных экспертов;

- длительность подготовки и печати актуальной научной и методической литературы по программам подготовки магистров и бакалавров;

- сравнительно низкая активность внедрения новых форм научно-исследовательской работы и реализации результатов исследований в форме публикаций студентов, обучающихся по программам магистерской подготовки;

- недостаточность аудиторного фонда и мест в общежитиях для проживания студентов;

- недостаточные темпы роста объемов внебюджетного финансирования научных исследований и разработок;

- отсутствие единой автоматизированной системы управления, при этом значительная часть рутинных и отчетных процедур не

автоматизирована, информация сосредоточена у отдельных сотрудников.

- несоответствующее нормативным требованиям соотношение численности НПР к численности других категорий работников;
- отсутствие формализованной корпоративной культуры;
- отсутствие эффективного механизма выработки и принятия решений по организационному строительству;
- отсутствие сбалансированной системы мотивации персонала;
- отсутствие внутренней информационной политики.

ГЛАВА 3. МИССИЯ, ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

§ 3.1. Миссия Финансового университета

Миссия Финансового университета – подготовка глобально конкурентоспособных и адаптивных профессионалов, составляющих национальную кадровую элиту, для решения социально-экономических задач, стоящих перед нашей страной и международным сообществом.

Основными ценностями, убеждениями и принципами деятельности Финансового университета являются следующие.

Финансовый университет – *исследовательский университет*. Это центр передовых знаний о финансах и экономике, учебно-научная корпорация, которая создает, воспроизводит и распространяет передовые знания.

Финансовый университет – *инновационный университет*, реализующий стратегию опережающего развития, задающий и поддерживающий передовые стандарты образования и науки.

Финансовый университет привержен *принципу непрерывного образования*, «образования в течение всей жизни». Мы готовим специалистов финансово – экономического профиля на протяжении всего их профессионального пути.

Финансовый университет – *формирует кадровую элиту России*, обладающую творческим потенциалом, ориентированным на стратегическое видение и созидательное изменение социально – экономической среды государства.

Сотрудник и выпускник **Финансового университета** – *патриот своей страны*, профессионально подготовленный с высоким уровнем культуры, эрудиции и морально-нравственных качеств.

Финансовый университет – *интернациональный университет*, обучение и воспитание в нем направлены на гармонизацию отношений различных стран и культуры посредством толерантности и взаимного уважения.

Финансовый университет – *институт социализации*, обеспечивающий гармонизацию международного опыта и российских традиций.

Финансовый университет – *корпоративное сообщество*, сочетающее такие черты корпоративной культуры как креативность, солидарность и партнерство преподавателей, студентов и выпускников.

Наш девиз: *«Мы ценим прошлое, и, основываясь на достигнутом, строим будущее».*

§ 3.2. Стратегическая цель развития Финансового университета

Новый этап социально-экономического развития России ставит перед Финансовым университетом стратегические задачи по реализации его долгосрочной миссии, реализуемой в контексте участия Российской Федерации в глобальной конкуренции инновационных экономик развивающихся стран и интеграции нашей страны в мировое пространство в качестве одного из лидирующих участников.

Стратегической целью развития на перспективу до 2020 года является формирование на базе Финансового университета ведущего научного, исследовательского, образовательного, методического и консалтингового центра в области общественных наук, входящего в число передовых мировых университетов и осуществляющего значительный теоретический и практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России.

Финансовый университет, реализующий модель исследовательского университета, выходит по своим функциям за рамки традиционного университета.

§ 3.3. Задачи (направления) развития университета

Достижение обозначенной цели предполагает решение следующих задач:

1) **модернизация образовательного процесса**, включающая разработку новых образовательных форм, программ и стандартов, внедрение новых образовательных технологий и систем поддержки обучения, развитие международного сотрудничества и сетевого взаимодействия в системе непрерывного образования;

2) **модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности**, предусматривающая создание точек генерации исследований мирового уровня и экспертного сопровождения органов государственного управления Российской Федерации, развитие инновационной деятельности и международного научного сотрудничества;

3) **развитие потенциала работников, обучающихся и выпускников Финансового университета**, обуславливающее обновление кадрового состава, в том числе за счет привлечения творческих сил извне, стимулирование эффективной профессиональной деятельности научно – педагогических работников, создание механизма работы с талантливой молодежью и выпускниками Финансового университета;

4) **модернизация инфраструктуры** направленная на развитие технологической базы, систем обеспечения научно-исследовательской,

образовательной и иной деятельности университета, создание современной информационной инфраструктуры, развитие аудиторного и жилого фонда, обеспечение высоких стандартов качества содержания помещений;

5) модернизация организационной структуры университета в части повышения эффективности управления им нацелена на проектирование новой организационной структуры университета, внедрение современных инструментов стратегического менеджмента, менеджмента качества и бюджетирования, формировании современной корпоративной культуры университета.

§ 3.4. Ключевые подходы к реализации программы

Достижение цели и задач стратегического развития Финансового университета предполагают осуществление взаимосвязанного комплекса мероприятий и проектов. При достаточном финансовом и ресурсном обеспечении, должном уровне управления, реализация этих мероприятий и проектов должна обеспечить новое качество научно-образовательной деятельности университета:

1. Концентрации ресурсов на развитие приоритетных направлений, определяемых и корректируемых по результатам: регулярных аудитов деятельности университета, исследований рынков и форсайт - исследований.

2. Активная кадровая политика, с целью обеспечения лидерства Финуниверситета в использовании передовых HR-технологий, направленных на развитие живой, динамичной, открытой организационной культуры, построенной на индивидуальном успехе каждого отдельно взятого работника и студента университета и способствующая достижению целей Университета. Кадровая политика должна обеспечивать создание высокоинтеллектуальной среды, привлекающей в Университет выдающихся исследователей и носителей внешнего опыта, равно как и лучших практик международного рынка, систематическое кадровое обновление.

3. Изучение и реализация лучших международных практик. Отход от практики линейного совершенствования существующих форм и процессов, снижающей возможность осуществления качественных изменений. Реализация новых практик комплексно и последовательно.

4. Сочетание научных исследований и практических разработок с образовательной деятельностью, привлечение исследователей и практиков к образовательной деятельности, раннее вовлечение студентов в научно-практическую деятельность.

5. Реализация элитных образовательных программ, интернационализация наиболее конкурентоспособных направлений формирующих международную репутацию университета.

7. Приобретение и инсталляция лучших программ из лидирующих зарубежных и российских университетов для обеспечения быстрого и качественного роста по отстающим направлениям.

8. Создание и развитие междисциплинарных направлений, привлекая ведущих зарубежных исследователей.

9. Делегирование полномочий и ответственности подразделениям, обеспечивающим разработку и реализацию самостоятельных проектов в контексте программы развития. Поощрение инициативы, самостоятельности подразделений, основанное на формировании открытой конкуренции за ресурсы. Перестройка системы управления университетом в соответствии с лучшими корпоративными практиками стратегического управления, путем создания новых подразделений не внутри существующих, а в качестве самостоятельных точек роста.

10. Непосредственная ответственность менеджмента Университета за достижение целей программы развития.

§ 3.5. Модельные вузы и конкуренты

В качестве *модельных вузов* для построения траектории стратегического развития Финансового университета выбраны следующие зарубежные университеты:

1) *Лондонская школа экономики (Великобритания)* по версии QS World University Ranking (далее QS WUR) входит в “Top-71” вузов мира, “Top-3” по дисциплине “Accounting & Finance” и “Top-3” по дисциплине “Economics & Econometrics”

2) *Университет международного бизнеса и экономики (Китай)* является одним из ключевых национальных университетов Китая, как и Финансовый университет, подведомствен государству в лице Минобразования, входит в госпрограмму «Проект 211», что де-факто означает соответствие университета международным требованиям, HR, техническим стандартам подготовки специалистов.

3) *Университет Бирмингема (Великобритания)* по версии QS WUR входит в “Top-64” вузов мира и “Top-100” по дисциплинам “Economics & Econometrics” и “Accounting & Finance”.

4) *Париж Пантеон Сорбонна (Франция)* по версии QS WUR входит “Top-44” по дисциплине “Economics & Econometrics” и “Top-100” по дисциплине “Accounting & Finance”.

5) **Франкфуртская школа финансов и менеджмента (Германия)** в 2014 году, по версии журнала Handelsblatt, школа заняла 12 место в рейтинге исследовательских университетов Германии. Магистерская программа по финансам единственная из всех немецких программ включена журналом Financial Times в рэнкинг "Pre-experience Masters in Finance".

В качестве **вузов, предлагающих конкурентные образовательные услуги родственного Финансовому университету профиля**, для построения траектории стратегического развития Финансового университета выбраны следующие отечественные университеты (см. табл.1):

1) Федеральное государственное образовательное автономное учреждение высшего профессионального образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики" (**НИУ ВШЭ**);

2) Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (**МГИМО**);

3) Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации" (**РАНХиГС**);

4) Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» (**РЭУ**).

Таблица 1

Место вузов – конкурентов в рейтингах

№	ВУЗ	Место в рейтинге				
		QS World 2014	QS BRICS 2014	Рейтинг вузов России 2014 «Эксперт РА»	Национальный рейтинг университетов в 2013/2014 учебного года «Интерфакс»	«Интерфакс» Рейтинг вузов стран СНГ, Грузии, Латвии, Литвы и Эстонии 2013 г.
1	МГИМО	399	35	9		18+
2	НИУ ВШЭ	501-550	58	6	15	27+
3	РАНХиГС	—	141-150	12	16	32+
4	Финуниверситет	—	151-200	17	23-25	36+
5	РЭУ	701+	100	24	40	61+

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА

§ 4.1. Стратегия развития образовательной деятельности

Разработка образовательных программ нового поколения, сопряженных с профессиональными стандартами. Важнейшей компонентой Программы развития Финансового университета является модернизация образовательного процесса. Будет продолжена работа по разработке собственных образовательных стандартов Финансового университета и перевод образовательных программ на собственные образовательные стандарты по всем уровням подготовки, в области экономики и управления, прикладной математики и информатики, информационной безопасности, менеджмента, управления персоналом, государственного и муниципального управления, бизнес-информатики, финансов и кредита, государственного аудита, социологии, юриспруденции, политологии и туризма.

Среднее профессиональное образование сегодня фактически разделяет с высшей школой ведущее место в подготовке кадров для всех отраслей экономики и социальной сферы. Развитие системы СПО Финансового университета будет обеспечено за счет изменения структуры содержания подготовки и его качественного обновления с учетом перехода на опережающее образование, цель которого - развитие личностно-профессионального потенциала специалистов и их мобильности.

Сохраняя в качестве конкурентного преимущества Финансового университета стратегию ранней профилизации (уже на первом уровне высшего образования), планируется усиление фундаментального характера программ бакалавриата. Это позволит укрупнять потоки (формировать поточные лекции, объединяющие студентов нескольких факультетов).

Разработка программ бакалавриата по собственным образовательным стандартам будет нацелена на формирование у выпускников современных аналитических компетенций. Центральное место займут магистратура и аспирантура. Будет активизирована деятельность научных школ Финансового университета в процессе формирования и реализации магистерских программ и программ подготовки кадров высшей квалификации на основе использования в учебном процессе результатов завершенных научных исследований междисциплинарного характера.

Планируется создать и внедрить однолетнюю программу «домагистерской» подготовки для бакалавров, имеющих непрофильное образование, для ликвидации «разрывов» знаний абитуриентов сторонних

вузов.

Развитие целевой магистратуры и аспирантуры с привлечением корпоративных клиентов из числа работодателей без жесткой привязки к отдельному факультету обеспечит возрастающие потребности в междисциплинарном образовании и укрепление кадрового потенциала Университета.

Университет будет реализовывать подход по предоставлению каждому студенту (слушателю) возможности формирования индивидуального профиля компетенций посредством выбора собственной образовательной траектории, в том числе с набором курсов дополнительного профессионального образования. Таким образом, будет обеспечиваться максимальная гибкость и индивидуальность образования каждого студента. Завершив освоение базовых дисциплин, студент будет иметь возможность обучения по индивидуальному учебному плану, нацеленному на включение его в исследовательскую и проектную работу. Выбор дисциплин студентом будет производиться из широкого пула профильных учебных дисциплин, а также дисциплин взятых из разных направлений обучения, «включенного обучения» в различных российских и зарубежных вузах.

Вышеназванный подход потребует дальнейшего развития модульной системы организации учебного процесса, поддерживаемой системой автоматизированного управления, обеспечивающей повышение гибкости образовательных траекторий и расширения спектра предлагаемых программ дополнительного профессионального образования, в т. ч. дистанционных. Отдельные программы ДПО пройдут профессионально-общественную аккредитацию в российских и зарубежных объединениях работодателей, организациях осуществляющих указанную аккредитацию.

Образовательная маркетинговая стратегия будет вовлекать в образовательную деятельность университета наиболее активных и подготовленных выпускников школ с высоким баллом ЕГЭ и победителей олимпиад, выпускников профильных колледжей (в том числе, колледжей, входящих в структуру Финансового университета).

Маркетинговая стратегия в отношении второй и третьей ступени высшего образования (магистров и аспирантов) будет направлена на лучших выпускников бакалавриата (магистратуры) Финансового университета, привлечение в магистратуру и аспирантуру лучших выпускников из ведущих вузов России, стран СНГ и дальнего зарубежья, целевых магистров для крупных корпораций и государственных органов.

Развитие новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса. Основным вектором новой организации

образовательного процесса станет повышение роли самостоятельной работы студентов, обуславливающей дальнейшее уменьшение традиционной аудиторной нагрузки студента за счет увеличения исследовательской и проектной деятельности, эффективного использования информационных и коммуникационных технологий. Самостоятельная работа студентов будет включать в себя элементы управления знаниями и дистанционной поддержки самостоятельной работы. Важнейшим результатом такой модернизации образовательного процесса станет повышение уровня формирования профессиональных компетенций будущих специалистов.

Повышение роли самостоятельной работы студентов обеспечит сокращение учебной аудиторной нагрузки преподавателей, высвободив их время для консультаций, наставничества, работы в совместных проектах. Вместе с тем, активное развитие получит система контроля качества образовательных результатов, направленная на повышение объективности оценок и развитие механизмов самооценки и самоконтроля.

В целях недопущения недобросовестных заимствований будет продолжена практика проверки письменных работ обучающихся через систему «Антиплагиат», тем самым повышая их ответственность за результаты самостоятельной работы и способствуя формированию привычки к объективным внешним формам контроля, включая самостоятельную проверку остаточного уровня знаний студентами посредством открытых систем тестирования.

Научные семинары, различные проекты и мастер-классы ведущих ученых и практиков станут определяющими формами обучения на старших курсах бакалавриата и магистратуры. Большое внимание будет уделено увеличению количества дисциплин, преподаваемых на иностранных языках (как силами ППС Финансового университета, так и в рамках программы «приглашенный профессор», а также иностранными специалистами, принятыми в штат Финансового университета).

Планируется разработка образовательных стандартов Финансового университета на базе профессиональных стандартов, внедрение системы согласования образовательных программ с профильными работодателями и их объединениями. Это позволит в полной мере реализовать компетентностный подход на всех уровнях подготовки обучающихся Финансового университета.

На площадки крупных корпораций и органов государственной власти будет переноситься часть образовательного процесса (прежде всего практика), способствуя освоению студентами новых компетенций в режиме реальных бизнес-процессов.

Активизация роли Финансового университета в качестве площадки для предпринимательских инноваций обеспечит эффективное взаимодействие с различными бизнес - структурами и органами власти. Все это будет способствовать развитию у подготавливаемых специалистов умений и навыков быстрого освоения разнородных деловых и административных практик, деятельного участия в практико-ориентированных проектах.

Международное сотрудничество и сетевое взаимодействие в системе непрерывного образования. Ключевой задачей в рамках развития образовательной деятельности является увеличение количественных и качественных показателей международной академической мобильности обучающихся и научно-педагогических работников. Решение данной задачи предполагает системное развитие языковой и профессиональной компетенций.

Дальнейшее развитие получит международное сотрудничество с ведущими мировыми университетами и различными международными организациями для реализации программы академических обменов, совместных исследований и совместных образовательных программ (включая дистанционные). Будут сформированы совместные аспирантские программы PhD с ведущими зарубежными вузами-партнерами.

Результатом такого взаимодействия станет импорт (обмен) образовательными технологиями, студентами и ведущими преподавателями с зарубежными и отечественными вузами (прежде всего модельными вузами и вузами - конкурентами), что позволит Финансовому университету занимать лидирующие позиции на рынке образовательных услуг.

Импорт образовательных технологий будет реализовываться как за счет приглашения иностранных преподавателей для участия в образовательном процессе, так и за счет направления научно-педагогических работников Финансового университета за рубеж.

Средствами решения данной задачи будет являться: разработка образовательных дисциплин приглашенными преподавателями и преподавание данных дисциплин на системной основе; установление договорных отношений с партнерскими образовательными организациями о предоставлении преподавателей для осуществления преподавательской деятельности по согласованным дисциплинам и темам; регулярные визиты приглашенных преподавателей на краткосрочной основе для преподавания модульных дисциплин; принятие иностранных преподавателей в штат.

Будет активизировано сетевое взаимодействие Финансового университета с российскими и зарубежными вузами по реализации программ обучения студентов, повышения квалификации, созданию условий для

стажировки преподавателей этих вузов в Финансовом университете.

Финансовый университет, опираясь на позиции лидера учебно-методического объединения вузов России, развитую филиальную сеть будет содействовать распространению (экспорту) новых образовательных технологий среди российских и зарубежных вузов.

В результате будет создано единое образовательное пространство, позволяющее нынешним и будущим студентам Финансового университета беспрепятственно получать знания, используя ресурсную базу партнеров, и иметь перспективы профессионального роста в зарубежных и ведущих отечественных компаниях.

§ 4.2. Стратегия развития научной деятельности

Программа развития включает комплекс взаимосвязанных мер по повышению эффективности научных исследований по приоритетным направлениям, формированию новых научных школ Финансового университета.

Развитие научной, экспертно-аналитической и инновационной деятельности. Основным вектором развития научной деятельности будет являться сохранение фундаментальных направлений исследований, традиционно характерных для Финансового университета, с одновременным ростом междисциплинарных, межфакультетских и международных прикладных исследовательских проектов, выявлением и поддержкой новых перспективных научных направлений.

Существенно активизируется участие Финансового университета в подготовке предложений и проведении исследований в рамках государственного задания Правительства Российской Федерации. Сформировав группы из высококвалифицированных специалистов, Финансовый университет на регулярной основе будет проводить внутренние и внешние экспертизы по проблемам модернизации российской экономики с подготовкой ежегодных аналитических докладов по различным областям социально-экономического развития России.

Реализуя на практике модель исследовательского университета, основываясь на результатах своих фундаментальных исследований, формируя механизм модернизации российской экономики, Финансовый университет также будет выполнять исследования и разработки для общества и бизнеса.

Университет станет центром взаимодействия инновационного бизнеса посредством создания площадок коммуникации для представителей бизнеса, преподавателей и студентов Финансового университета. Особым видом

таких площадок станут организованные Финансовым университетом малые инновационные предприятия.

Международный финансово-экономический форум (далее Форум), проведенный впервые Финансовым университетом в ноябре 2014 г., станет активной, постоянно действующей площадкой для обсуждения развития экономической ситуации в стране и в мире. Резолюции, принятые на Форуме, позволят формировать реальный механизм модернизации российской экономики.

На новый качественный уровень будет выведена работа по защите кандидатских и докторских диссертаций. Во главу угла будет поставлена научная значимость и публичность результатов диссертационного исследования. Публичность результатов диссертационного исследования будет выражаться в форме подготовленных к изданию монографий, опубликованных статей и направленных предложений об их практической реализации.

Развитие инфраструктуры обеспечения и стимулирования научных исследований. Сформировав в Университете систему управления знаниями, объединяющую собственные и международные базы данных о социально-экономических процессах, электронные версии реферируемых журналов, у научно – педагогических работников и студентов появится возможность активно использовать при проведении научных исследований и в образовательном процессе результаты прогрессивных исследований. Также будут разработаны специализированные базы данных и интернет-порталы по поддержке данной системы управления знаниями.

Издательская программа Финансового университета обеспечит возможность публикации монографий, учебников, научных статей и препринтов докладов для научно – педагогических работников и студентов, представивших материал на уровне международных стандартов.

Дальнейшее развитие получит сетевая исследовательская структура Финансового университета, посредством образования новых исследовательских центров, охватывающих в исследованиях профильную для Университета научную проблематику. Основные направления фундаментальных исследований будут способствовать формированию в Финансовом университете проблемных лабораторий по «направлениям отставания». Отдельные лаборатории будут возглавлять выдающиеся зарубежные ученые.

Будет совершенствоваться комплексная система мониторинга научно-исследовательской деятельности подразделений и материального стимулирования публикационной активности научно-педагогических

работников Университета.

Развитие международного научного сотрудничества.

Приоритетными задачами развития международного научного сотрудничества будут являться: увеличение числа международных научно-исследовательских проектов; увеличение дохода от участия в международных научно-исследовательских проектах, в том числе, грантах; увеличение количества публикаций на иностранных языках, в том числе, в рейтинговых иностранных изданиях, а также повышение цитируемости публикаций научно-педагогических работников Финансового университета; продвижение научно-педагогических работников Финансового университета в качестве докладчиков на профессиональных (научных) международных конференциях, повышение цитируемости тезисов их выступлений; увеличение числа зарубежных авторов и рецензентов, сотрудничающих с выпускаемыми Финансовым университетом научными журналами, повышение цитируемости публикаций данных журналов; увеличение числа зарубежных докладчиков и дискуссантов, принимающих участие в работе организуемых в Финансовом университете мероприятий (конференций, форумов, круглых столов), повышение цитируемости тезисов, представленных на данных мероприятиях.

Для достижения данных задач будет проводиться работа по следующим направлениям: маркетинг (импорт) исследовательской повестки; выработка у НПР Финансового университета соответствующих профессиональных и языковых компетенций; поиск финансирования; построение подсистемы сочетания (пригонки) исследовательских интересов научно-педагогических работников (далее НПР) Финансового университета с существующими международными грантами, а также подсистемы помощи в подготовке заявок на гранты.

Маркетинг (импорт) исследовательской повестки будет включать: выявление в Финансовом университете точек генерации научного знания с потенциалом международного признания (в виде грантов и цитируемых публикаций в авторитетных рецензируемых журналах); приглашение редакторов и рецензентов авторитетных научных изданий для проведения семинаров и воркшопов (в том числе – онлайн) для НПР Финансового университета по вопросам актуализации научно-исследовательской повестки и формирования индивидуальных исследовательских программ.

Выработка профессиональных и языковых компетенций будет осуществляться через организацию воркшопов, семинаров, научных стажировок для НПР Финансового университета по соответствующим вопросам; а также проведение профессиональной слепой анонимной экспертизы планов

стажировок на предмет их актуальности и внутренней непротиворечивости.

Построение подсистемы сочетания (пригонки) исследовательских интересов НПР Финуниверситета с существующими международными грантами будет включать: поддержание и ведение базы данных НПР Финуниверситета; поддержание и ведение базы данных международных грантов; информирование НПР Финуниверситета о проводимых конкурсах; сопровождение НПР Финуниверситета в процессе подготовки заявки на грант.

Результатом деятельности по развитию международного научного сотрудничества станет увеличение доля наднациональных разработок и исследований в области финансов, права и других приоритетных направлений Финансового университета. Возрастет число универсальных научных исследований с тематикой, актуальной не только в России, но и на международном уровне. Это создаст предпосылки для интернационализации научной работы, повышения активности в международных исследовательских проектах.

Существенно активизируется работа по включению университетских изданий в число высоко рейтинговых международных журналов. Наряду с внедрением системы стимулирования публикационной активности научно-педагогических работников, это позволит существенно увеличить число публикаций и цитирований Финансового университета в научной периодике, индексируемой в Web of Science и Scopus.

Значительно расширится практика международных научно-аналитических проектов, проводимых в кооперации с зарубежными исследователями. Лидирующие научные направления Финансового университета будут способствовать созданию международных центров перспективных исследований.

§ 4.3. Приоритетные направления научных исследований Финансового университета

Выбор приоритетных направлений научных исследований определен глобальными мировыми трендами в области экономики, финансов, права, потребностями страны в развитии критических технологий и перспективных направлений науки, задачами финансового и управленческого обеспечения социально-экономического развития России, а также возможностями эффективного использования существующего научно-образовательного и инновационного потенциала Финансового университета.

Приоритетные направления научных исследований Финансового университета нацелены на получение практически реализуемых результатов

в русле значимых для Российской Федерации направлений развития науки, технологий и техники, а также отвечают Перечню критических технологий Российской Федерации (см. табл. 2).

Основными задачами выделения указанных приоритетных направлений являются:

- создание точек генерации исследований мирового уровня;
- реализация долгосрочных программ научных исследований и инновационных разработок совместно со стратегическими партнерами;
- интеграция исследований и разработок в образовательную деятельность;
- разработка и развитие междисциплинарных направлений;
- развитие наиболее перспективных и продуктивных направлений, позволяющих Финансовому университету занять лидирующие позиции в России и мире.

На период до 2020 г. в указанных целях выделены следующие приоритетные направления научных исследований Финансового университета:

- 1) финансовое обеспечение развития экономики и социальной сферы;
- 2) корпоративное управление в реальном и финансово – банковском секторе;
- 3) информационно-аналитическое и информационно – технологическое обеспечение экономики, управления и финансов;
- 4) экономическая безопасность;
- 5) глобализация и институциональная модернизация мировой финансовой системы;
- 6) неэкономические факторы устойчивого социально-экономического развития.

Целью приоритетного направления *«Финансовое обеспечение развития экономики и социальной сферы»* является создание на базе Финансового университета ведущего исследовательского центра по изучению современной финансово-кредитной системы, определению перспектив ее развития и модернизации, формированию денежно-кредитной политики, адекватной требованиям перехода к инновационному социально-экономическому развитию, трансформации «сырьевой экономики» в «экономику знаний».

В качестве результатов деятельности Финансового университета по данному приоритетному направлению планируется:

– создание системы мониторинга состояния национальных и региональных финансов, прогнозирования их развития в целях своевременного реагирования на изменения в финансово-кредитной сфере;

– разработка с учетом международного опыта методологии и инструментария выявления, оценки и управления системными рисками в финансово-кредитной системе на макро-, мезо- и микро- уровнях;

– формирование методологии прогнозирования кризисов в банковской сфере и на фондовых рынках (образования финансовых пузырей) и системы их раннего предупреждения;

– совершенствование методологических основ разработки мер по повышению эффективности государственной финансовой, бюджетной, налоговой, денежно-кредитной и валютной политики;

– обоснование концепции современной инвестиционной политики и построения финансово-кредитной системы, адекватной потребностям инновационной экономики;

– подготовка концепции развития бюджетной системы, нацеленной на достижение ее долгосрочной сбалансированности и устойчивости на всех уровнях, а также обеспечивающей результативность и эффективность бюджетных расходов;

– формирование эффективной системы финансового обеспечения социальной сферы регионов;

– разработка долгосрочной стратегии и среднесрочного плана мероприятий по комплексному развитию кредитной сферы в целях обеспечения модернизации экономики;

– подготовка концепции формирования национальной инвестиционной системы, включая систему институциональных инвесторов и институтов развития в регионах России;

– совершенствование правового механизма регулирования, надзора и обеспечения деятельности в сфере общественных финансов, деятельности банков, небанковских кредитных и микрофинансовых организаций;

– организация системного мониторинга состояния корпоративных финансов, разработка методологии и инструментария эффективного финансового менеджмента;

– разработка и реализация концепции формирования в российской экономике системы финансового риск-менеджмента и антикризисного управления;

– совершенствование методологии, инструментария и информационной базы обеспечения страховой защиты национальной

экономики и социальной сферы, разработка комплексной системы индикаторов воздействия страхования на развитие экономических субъектов;

– создание сети региональных центров подготовки актуариев и актуарных расчетов;

– совершенствование и развитие налоговой системы Российской Федерации;

– модернизация банковской системы и стратегий ее отдельных институтов;

– развитие методологии и инструментария оценки стоимости имущества и бизнеса, разработка практических рекомендаций по их оценке при налогообложении, залоговом кредитовании, принятии инвестиционных решений;

– системный сравнительный анализ развития финансового сектора в России и за рубежом с целью использования мирового опыта для модернизации российской финансовой архитектуры и ее адаптации к международным требованиям.

Цель приоритетного направления *«Корпоративное управление в реальном и финансово – банковском секторе»* - разработка проблем управления (включая корпоративное, стратегическое и инновационное), содействие повышению эффективности органов законодательной и исполнительной власти в разработке систем обеспечения социальной направленности развития экономики России и ее регионов.

Среди ожидаемых теоретических и практических результатов исследований по данному приоритетному направлению можно выделить:

**Соотнесение приоритетных направлений научных исследований Финансового университета
приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Российской Федерации**

№	Приоритетные направления научных исследований Финансового университета	№	Области исследования и подготовки кадров	Наименование приоритетного направления развития науки, технологий и техники или критической технологии Российской Федерации ⁴
1	Финансовое обеспечение развития экономики и социальной сферы	1.1	Финансово-кредитные институты, регулирование, надзор и управление рисками в финансово-кредитной сфере	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.2	Современная финансовая и денежно-кредитная политика, монетарные инструменты и методы регулирования национальной экономики	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.3	Финансовые рынки и финансовый инжиниринг	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.4	Бюджетная система и бюджетный процесс, теория общественных финансов	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.5	Налоговая система и налоговая политика	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.6	Страхование и актуарные расчеты	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.7	Корпоративные финансы	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		1.8	Оценка имущества и бизнеса	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»

⁴ Указ Президента РФ от 07.07.2011 N 899 "Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации"

		1.9	Международные финансы	
2	Корпоративное управление и стратегии бизнеса	2.1	Национальные модели корпоративного управления в условиях модернизации экономики	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.2	Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.3	Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.4	Инновационные стратегии развития участников рынка	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.5	Инновационные технологии управления	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.6	Стратегические направления маркетинговой деятельности корпоративного сектора	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.7	Антикризисное бизнес-регулирование	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		2.8	Конкуренция и конкурентоспособность как факторы модернизации российской экономики	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
3	Информационно-аналитическое и информационно – технологическое обеспечение экономики, управления и финансов	3.1	Инжиниринг моделей бизнеса, использующих информационные технологии	ПНР 3. «Информационно-телекоммуникационные системы»
		3.2	Аналитическое и информационно – технологическое обеспечение деятельности финансовых организаций	ПНР 3. «Информационно-телекоммуникационные системы»
		3.3	Оценка стоимости владения информационными технологиями	ПНР 3. «Информационно-телекоммуникационные системы»

		3.4	Системы поддержки финансовых решений	ПНР 3. «Информационно-телекоммуникационные системы»
		3.5	Учетный процесс в условиях инновационной экономики	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		3.6	Методология учета, анализа и аудита интеллектуального капитала	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		3.7	Методология и организация сквозного контроля воспроизводственного процесса	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		3.8	Аудит бизнеса	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		3.9	Бизнес - анализ	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
4	Экономическая безопасность	4.1	Стратегический анализ уровня устойчивого развития РФ и состояния национальной и экономической безопасности	ПНР 1. «Безопасность и противодействие терроризму»
		4.2	Экономические риски и обеспечение экономической безопасности	ПНР 1. «Безопасность и противодействие терроризму»
		4.3	Экономические аспекты обеспечения национальной безопасности	ПНР 1. «Безопасность и противодействие терроризму»
		4.4	Управление приоритетными национальными проектами	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		4.5	Противодействие экономическим мошенничествам и коррупции на государственном, региональном и корпоративном уровнях	ПНР 1. «Безопасность и противодействие терроризму»
5	Глобализация и институциональная модернизация мировой	5.1	Перспективные и прогнозируемые тенденции в развитии процесса глобализации экономики	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»

	экономики	5.2	Финансовые рынки в условиях глобализации	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		5.3	Пространственное развитие России в условиях глобализации	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		5.4	Глобализация валютно-кредитных и финансовых отношений, реформирование мировой валютной системы, модернизация международных финансовых институтов и интересы России	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
6	Неэкономические факторы устойчивого социально-экономического развития.	6.1	Международно-правовое регулирование экономических отношений	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.2	Правовое обеспечение в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.3	Антимонопольное регулирование	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.4	Правовые условия деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.5	Правовое регулирование социально-значимых видов предпринимательской деятельности	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.6	Публичное управление в экономической сфере	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.7	Частноправовые и публично-правовые средства обеспечения экономической деятельности	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»

		6.8 Проблемы повышения эффективности политических систем, технологии их стабилизации и дестабилизации	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.9 Социологические аспекты поведения потребителей на финансовых рынках	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.10 Исследование человеческого капитала и качества жизни населения как факторов обеспечения инновационного социально-экономического развития страны	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.11 Исследование места России в новой глобальной архитектуре правового регулирования финансовых отношений	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.12 Актуальные проблемы философии глобализации	ПНР 4. «Науки о жизни»
		6.13 Актуальные аспекты формирования профессионально-ориентированных этических ценностей и здорового образа жизни в многоуровневом финансово-экономическом образовании	Критическая технология 22. «Технологии снижения потерь от социально значимых заболеваний»
		6.14 Актуальные аспекты формирования компетенций по военно-учетным специальностям в профессионально-ориентированной многоуровневой системе профессионального образования	Критическая технология 13. «Технологии информационных, управляющих, навигационных систем»
		6.15 Актуальные аспекты формирования компетенций, обеспечивающих гарантированную защиту производственного персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий в многоуровневой системе профессионального образования	ПНР 1. «Безопасность и противодействие терроризму»

– формирование теоретико-методологической концепции корпоративного управления как формы организации мезоуровня национального хозяйства, обоснование организационно-правового регулирования корпоративного управления с учетом специфики структур и правовых форм корпораций;

– обоснование мер по созданию механизмов государственного регулирования в области корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, способствующих повышению социальной направленности российской экономики;

– создание национальной модели корпоративного управления в условиях модернизации экономики, позволяющей повысить эффективность и прозрачность деятельности корпоративного сектора реальной экономики;

– формирование методологии и механизмов стратегического взаимодействия участников корпоративного процесса;

– развитие методологии адаптации международных стандартов корпоративного и стратегического управления к национальным условиям для успешной деятельности российских корпораций на международных рынках в условиях глобализации;

– разработку методологических рекомендаций по реструктуризации и трансформации интегрированных корпоративных структур в целях повышения конкурентоспособности и роста стоимости компаний;

– разработку механизмов и методов обеспечения требований социального партнерства государства и бизнеса;

– обоснование инновационных технологий управления крупными корпоративными структурами и некоммерческими организациями социальной направленности;

– подготовку рекомендаций по формированию инновационных стратегий развития бизнеса, в том числе корпораций с государственным участием;

– обоснование рекомендаций по применению методов и технологий когнитивного менеджмента в корпоративном управлении;

– разработку методологических основ стратегической маркетинговой деятельности корпоративного сектора;

– разработку рекомендаций по совершенствованию антикризисного бизнес-регулирования;

– обоснование методологических подходов к управлению конкуренцией и конкурентоспособностью как факторами модернизации российской экономики.

Целью приоритетного направления *«Информационно-аналитическое и информационно – технологическое обеспечение экономики, управления и финансов»* является формирование учетно-аналитических и контрольных систем, базирующихся на системном подходе к обоснованию управленческих решений и прогрессивных технологиях обработки информации, а также методах бизнес-анализа, обеспечивающих оперативную реакцию (в режиме on-line) на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде субъектов хозяйствования.

Совершенствование научно – образовательного потенциала Финансового университета по указанному направлению связано с решением следующих задач:

- разработка методологии аналитического и информационно-технологического обеспечения развития финансовых организаций и трансформации их бизнес - моделей с помощью информационных технологий;

- совершенствование методик и практик аналитического и информационно-технологического обеспечения деятельности участников рынков ценных бумаг;

- развитие методологии и практики аналитического и информационно-технологического обеспечения деятельности кредитных организаций;

- совершенствование методологии оценки эффективности и результативности проектов внедрения информационных технологий и развитие практики использования этой методологии в крупных проектах, реализуемых в финансовых организациях;

- формирование качественной информационной базы систем управления на всех уровнях и сегментах бизнеса;

- обновление и актуализация проблемно-ориентированных баз данных, необходимых для всестороннего обоснования управленческих решений разного уровня (стратегического, тактического и оперативного) и профиля (технических, организационных, экономических и т.п.);

- моделирование и аналитическое обеспечение управленческих решений разного профиля с выделением целевых показателей (KPI, показателей успеха и факторов, определяющих их уровень, с учетом их управляемости на разных уровнях системы управления и условиях функционирования организаций);

- методическое сопровождение мониторинга основных характеристик деятельности организаций с целью превентивного контроля и своевременной корректировки управления ими;

- развитие эффективных систем контроля деятельности субъектов

хозяйствования, интегрирующих контроль качества продукции и исполнения работ, организации производственных процессов, достоверности отражения в учете и отчетности реальных фактов хозяйственной деятельности и финансовый контроль результатов деятельности организации;

- обоснование концепции широкого понимания аудиторской деятельности и новой парадигмы аудита информационного общества – аудита бизнеса, развитие на этой основе инновационных направлений аудита: аудита интеллектуального капитала, аудита эффективности бизнеса – процессов, стратегического аудита;

- совершенствование методологии и методик анализа деятельности организаций, позволяющих наиболее полно и достоверно интерпретировать данные публичной отчетности организации, оценивать ее финансовое состояние и перспективы развития;

- развитие методологии оценки экономической устойчивости организаций и аналитического обоснования мер по предупреждению ухудшения их финансового состояния (банкротства) в условиях цикличности экономического развития;

- разработка методик аналитического обоснования наиболее эффективных методов управления, включая выбор организационных структур производства и управления, экономических и социально-организационных методов управления и форм хозяйственных связей;

- разработка методологии учета, анализа и аудита интеллектуального капитала;

- разработка методических аспектов формирования отчетности об устойчивом развитии хозяйствующими субъектами;

- методологическое обеспечение гармонизации отечественной практики учетно-аналитической и контрольной работы с требованиями международных стандартов финансовой отчетности и аудита.

Целью приоритетного направления развития **«Экономическая безопасность»** является изучение проблем экономической безопасности и управления рисками в деятельности хозяйствующих субъектов, содействие повышению эффективности органов законодательной и исполнительной власти в области нормативно-правового регулирования и построения систем обеспечения экономической безопасности, а также их внедрения на практике.

В рамках указанного направления планируется осуществить:

- комплексный стратегический анализ и долгосрочный прогноз состояния экономической и национальной безопасности в целом, что будет служить основой для выбора стратегических национальных приоритетов;

- целевую программу исследований комплексного подхода к оценке

интегрального риска по всем направлениям деятельности организаций, независимо от их форм собственности и уровня капитализации;

- разработку методологической основы для экспертно-консультационной работы на уровне Правительства РФ при разработке и оптимизации механизмов минимизации рисков и угроз экономической безопасности;

- определение пороговых значений национальной экономической безопасности по основным стратегическим направлениям жизнеобеспечения развития регионов России;

- подготовку методических предложений в адрес органов исполнительной власти по формированию системы обеспечения экономической безопасности, в том числе предложения по совершенствованию нормативной базы в сфере стратегического планирования развития регионов;

- разработку методик выявления и мониторинга внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на безопасность социально-экономического развития регионов России;

- обобщенный анализ мирового и отечественного опыта противодействия теневой экономике, противодействия коррупции и мошенничеству на федеральном, региональном и корпоративном уровнях, а также иным правонарушениям экономической направленности;

- разработку методических рекомендаций по оценке эффективности борьбы с теневой экономикой, противодействия коррупции и мошенничеству на федеральном, региональном и корпоративном уровнях;

- обоснование основных принципов и порядка нормативного регулирования мер, направленных на борьбу с теневой экономикой, коррупцией, мошенничеством на федеральном, региональном и корпоративном уровнях;

- разработку методов построения механизмов стимулирования исполнения государственных программ по борьбе с теневой экономикой, коррупцией, мошенничеством и иными правонарушениями экономической направленности, подрывающими экономическую безопасность;

- подготовку предложений по совершенствованию нормативно-правовых основ обеспечения экономической безопасности.

Целью приоритетного направления **«Глобализация и институциональная модернизация мировой финансовой системы»** является формирование на базе Финансового университета ведущего научно-образовательного центра по изучению широкого комплекса проблем глобализации экономики, включая предметную область финансово-

экономических отношений, возникающих и развивающихся в условиях глобализации мировых процессов.

В качестве результатов деятельности Финансового университета по данному приоритетному направлению планируются:

- проведение системного анализа влияния глобализации на развитие экономики России и ее регионов;

- подготовка на основе анализа мирового опыта методологии прогнозирования глобальных экономических кризисов, в целях предупреждения их негативных воздействий на экономику России и ее регионов;

- разработка механизмов формирования концептуальных основ социально-экономической и финансовой политики России в условиях глобальной конкуренции;

- мониторинг и оценка степени влияния современных мировых процессов на национальные интересы суверенных государств и разработка на этой основе рекомендаций по защите национальных интересов России на внутреннем и внешнем рынках с целью обеспечения её финансово-экономической самостоятельности и конкурентоспособности;

- совершенствование концепции составления и представления отчётных данных о деятельности российских субъектов финансово-экономических отношений в условиях глобализации мировой экономики;

- разработка методологических и методических основ обеспечения инновационного развития системы финансово-экономического образования в условиях глобализации.

Целью приоритетного направления *«Неэкономические факторы устойчивого социально-экономического развития»* является формирование на базе Финансового университета всероссийского научно-образовательного центра по исследованию современного состояния и перспектив совершенствования правового регулирования экономической деятельности и проблем неэкономических факторов устойчивого социально-экономического развития России.

В качестве результатов деятельности Финансового университета по данному приоритетному направлению планируется:

- подготовка концепции совершенствования правового регулирования в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг;

- формирование предложений по выработке государственной политики, адекватной потребностям инновационной социально-ориентированной экономики;

- подготовка практических рекомендаций по созданию и развитию

экономических интеграционных отношений с участием Российской Федерации;

- формирование предложений по совершенствованию механизма правового регулирования социально-значимых видов предпринимательской деятельности;

- выработка предложений по совершенствованию правовых условий государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

- разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию антимонопольного регулирования;

- подготовка концепции совершенствования публичных услуг и оптимизации контрольно-надзорных функций в экономической сфере отношений;

- подготовка концепции правового обеспечения баланса частноправовых и публично-правовых интересов участников экономической деятельности.

- разработка концепции публично-правового обеспечения финансово-экономической стабильности и безопасности государства в условиях глобальных изменений;

- разработка концептуальной технологии повышения эффективности политических систем, технологии их стабилизации и дестабилизации;

- разработка концепции социологической оценки поведения потребителей на финансовых рынках;

- разработка методологии и методов практической оценки человеческого капитала и качества жизни населения в социально-экономических условиях трансформации российского общества;

- разработка программы пространственного развития России в условиях глобализации;

- разработка технологии исследования места России в новой глобальной архитектуре правового регулирования финансовых отношений;

- разработка концептуальных подходов к решению актуальных проблем философии глобализации;

- разработка основных психолого-педагогических аспектов профессионально-ориентированного преподавания иностранных языков в многоуровневом финансово-экономическом образовании;

- разработка психологической концепции принятия эффективных решений в условиях информационной неопределенности;

- разработка концептуальной модели подготовки студентов к профессионально-прикладной деятельности, осуществляемой средствами

физической культуры и спорта;

– разработка концептуальных основ участия системы образования в формировании гражданской позиции молодых граждан России по противодействию идеологии терроризма и экстремизма.

§ 4.4. Кадровая стратегия

Становление исследовательского университета требует новаторского подхода к решению кадровых вопросов, связанного с уходом от учетно-распорядительской функции кадровой службы к управлению персоналом в части формирования и осуществления кадровой политики, соответствующей требованиям современного делового пространства.

Приоритеты работы с персоналом в Финансовом университете ориентированы на политику управления человеческими ресурсами, талантами, которые составляют совокупный кадровый потенциал вуза. Кадровая стратегия также содержит ряд базовых задач, связанных с подготовкой к 100-летию юбилею Финансового университета, в рамках реализации которых будут формироваться наиболее благоприятные условия для раскрытия потенциала научно-педагогических работников, а также персонала, занятого на административно-хозяйственных и иных должностях.

Реализация Кадровой стратегии будет осуществляться посредством конкурентоспособного уровня оплаты труда, различающегося в зависимости от включенности работников в деятельность Университета, а также предоставлением служебного жилья молодым сотрудникам и зарубежным преподавателям, приглашенных на ограниченный срок. Реализация Кадровой стратегии будет направлена на академическую привлекательность Финансового университета: академический уровень коллег, возможность вести ими перспективные исследования, включенность университета в международное научное разделение труда (академическая мобильность, число международных научных семинаров и конференций, проводимых университетом), степень участия вуза в процессах социально-экономических преобразований России.

Одной из инициатив Кадровой стратегии Финансового университета станет организация и проведение при поддержке Правительства Российской Федерации, Министерства образования Российской Федерации и Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации международной конференции по вопросам организации деятельности по управлению человеческим капиталом в организациях высшего образования России. Конференция будет рассматриваться в качестве базовой площадки для обмена идеями и лучшими практиками по вопросам мотивации

персонала, заработной платы и нормирования труда, совершенствования организации трудовых процессов в учреждениях высшего образования бюджетного сектора экономики, а также внедрения в практику трудовых отношений системы «эффективного контракта» в свете «майских Указов Президента».

С началом реализации настоящей Программы развития, все кадровые решения в Финансовом университете будут формироваться с учетом концептуальных подходов стратегического менеджмента в рамках проектно-ориентированных Кадровых политик (Концепции эффективного контракта, Политики кадрового резерва, Политики заработной платы, Политики мотивации работников, Наградной политики, Социальной политики и т.д.). Цели и задачи этих политик будут являться программными решениями по вопросам управления персоналом, реализуемым в рамках функционирования комитетов, комиссий, организации проектной работы, а также с использованием внешнего консалтинга. Это позволит выявлять наиболее инициативных и талантливых сотрудников, ориентированных на работу в вузе. Для координации деятельности по определению приоритетов работы с кадрами и принятия сбалансированных решений будет создан Комитет по кадровой политике.

Система «Эффективного контракта». В практику трудовых отношений поэтапно будет внедрена система «Эффективного контракта» в следующей последовательности: профессорско-преподавательский состав; научные работники; руководители направлений деятельности и структурных подразделений управленческого звена; учебно-вспомогательный персонал; кадровый резерв и ключевые сотрудники структурных подразделений административно-управленческого звена.

В рамках системы «Эффективного контракта» будут решены задачи по совершенствованию условий труда, внедрению оценки эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям, установлению сотрудникам конкурентной заработной платы, внедрению новых форм социальной поддержки работников. Университет станет привлекательным для лучших специалистов, существенно увеличит набор преподавателей с международного и российского рынка труда.

Подбор и расстановка кадров, адаптация работников. Будет продолжена работа по выявлению ценностных факторов, способных сформировать основы для моделирования корпоративной культуры Финансового университета в рамках управленческих процессов подбора кадров, их расстановки, адаптации, закрепления на рабочих местах, а также продвижение наиболее талантливых и перспективных по «карьерной

лестнице». Это обеспечит реализацию прозрачных процедур, способствующих развитию HR-бренда Финансового университета как социально-ответственного, привлекательного и конкурентоспособного работодателя.

Осуществление программы последовательного обновления преподавательского состава будет способствовать обеспечению его глобальной конкурентоспособности. Основные компоненты программы последовательного обновления кадров: деформализация конкурсных процедур, расширение занятости преподавателей исследованиями и экспертно-аналитической работой, перенос части аудиторной учебной нагрузки на ассистентов, аспирантов и докторантов, активное участие в международных профессиональных сообществах.

В целях омоложения кадрового состава Университета будет внедрена практика «постдоков» - привлечение на 1–2 года аспирантов лучших университетов мира посредством участия в конкурсах на замещение вакантных должностей научно – педагогических работников Финансового университета.

Будет создана система укрепления кадрового потенциала региональной сети Университета. В качестве одной из форм привлечения новых работников в штат Финансового университета будет использоваться приглашение перспективных работников из филиалов Университета.

Кадровый резерв Финансового университета. В Финансовом университете с 2014 года был дан старт проекту «Кадровый резерв», в рамках которого молодые специалисты, преподаватели и научные работники могут стать участниками программ по следующим группам: «Будущие Академики и Профессора»; «Руководители научно-образовательных подразделений»; «Управленческий резерв».

Целью проекта «Кадровый резерв» является формирование пула «корпоративных талантов» из числа научно-педагогических работников и управленческого звена.

Реализация проекта осуществляется согласно утвержденной Концепции формирования кадрового резерва Финансового университета, предусматривающей новые механизмы ротации кадров, обновление кадрового состава за счет вовлечения молодежи в процессы совершенствования основной деятельности университета, а также предупреждение рисков, связанных с возможным «выбыванием» из университетской среды перспективных и талантливых работников.

В результате внедрения механизма формирования кадрового резерва, построения системы мотивации молодых специалистов к эффективному

труду, планируется сформировать устойчивую систему работы с кадровым резервом на основе функционирования «Лиги кадрового резерва Финансового университета». Отдельные решения по развитию потенциала наиболее талантливых «резервистов» будут основываться на «Ректорской программе развития кадрового резерва».

Обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров. В рамках мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала работников будут решены задачи по формированию «Корпоративного университета». С учетом современных требований к качеству трудовых процессов и профессиональных стандартов, будет проводиться работа по актуализации квалификационных требований к работникам по конкретным должностным позициям и категориям персонала.

Курсы повышения квалификации и профессиональные экзамены вне Университета будут способствовать развитию компетенций преподавателей и сотрудников Финансового университета. Сосредоточение будет сделано на программы развивающие исследовательские компетенции, по освоению новых образовательных технологий, а также по формированию и развитию языковых компетенций. Развитие языковых компетенций будет осуществляться как силами преподавателей кафедр иностранных языков, так и посредством направления научно-педагогических работников на специализированные языковые курсы, преимущественно за рубежом. Планируется разработка программ субсидирования и софинансирования Финансовым университетом стоимости обучения иностранному языку научно-педагогических работников.

Различные формы программы повышения квалификации будут проходить не менее 30% преподавателей и сотрудников Финансового университета в год. Сосредоточение повышения квалификации сотрудников административного аппарата будет на освоении административных регламентов, их электронном обеспечении, а также коммуникативных навыках и навыках управления проектами. Важной формой повышения квалификации будут стажировки в реальном секторе экономики.

В рамках системы обучения будут разработаны модели компетенций по различным квалификационным группам и категориям персонала, а также требования к качеству трудового процесса, в основу которого будут положены профессиональные и корпоративные стандарты. В целях обеспечения качества образовательных услуг в Финансовом университете предполагается провести моделирование трудовых процессов, в основу которых будет заложена формула качества трудового процесса: «Стандарт качества трудового процесса» = «Профессиональный стандарт» +

«Корпоративный стандарт».

Развитие системы мотивации труда. В рамках общей системы управления результативностью труда и трудовыми процессами будет создано самостоятельное структурное подразделение по организации оплаты труда, разработана и внедрена общая система мотивации работников, сопряженная с задачами совершенствования системы оплаты труда, внедрением в практику работы «эффективного контракта» и организацией социальной работы нового формата. В основу системы мотивации будут положены дифференцированные подходы к оплате труда работников, выполняющих работы различной сложности, включающие установление оплаты труда в зависимости от качества оказываемых услуг (выполняемых работ) и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям. Базовые решения по развитию системы мотивации будут основываться на изучении мотивационных факторов различных категорий персонала, оценки результатов индивидуального и коллективного труда работников, а также нормировании труда.

Система награждения работников. Дальнейшее развитие получит система нематериального стимулирования работников. На основе внедренной Наградной системы будет сформирован устойчивый механизм дифференцированной мотивации работников к эффективному труду, стимулирующий раскрытие потенциала работников. Особое значение деятельность по награждению работников приобретет в связи с подготовкой к 100-летию Финансового университета.

Социальные программы Финансового университета: «Наша пятилетка: 2015-2020 годы». В целях совершенствования социальной политики Финансового университета в свете государственных задач по формированию условий привлекательности работы в бюджетном секторе экономики и «майских указов Президента» будет реализовываться ряд важных проектов (социальных программ), нацеленных на создание условий для полноценной жизни и личностного развития работников. Социальные программы будут встроены в систему корпоративных ценностей, которая предусматривает реализацию практических решений на основе принципов доступности, солидарности, а также социальной ответственности работодателя в рамках нового формата корпоративной политики управления трудовыми отношениями.

Социальные программы рассчитаны на долгосрочный период и подразделяются на «Базовые социальные программы» и «Дополнительные социальные программы».

«Базовые социальные программы» содержат фундаментальные

стратегические решения Финансового университета по актуальным и основополагающим для каждого работника проблемам социальной направленности. В рамках базового уровня будут реализовываться следующие проекты.

Проект «Строим дом на века: университетский квартал Финансового университета», предусматривающий строительство жилых домов специального проектирования с символикой Финансового университета в рамках формирования жилищных кооперативов работников университета на условиях льготного ипотечного кредитования. Реализация указанного проекта предполагает целевую поддержку на уровне Правительства Российской Федерации, Правительства Москвы, ведущих кредитных учреждений России. Сдача жилья и введение его в эксплуатацию в рамках проекта будет приурочена к 100-летию Финансового университета.

По проекту «Здоровье» будет осуществляться медицинское обслуживание всех категорий работников Финансового университета, а также членов их семей (на льготных условиях) в рамках программ добровольного медицинского страхования. Будет обеспечена возможность выбора работников обращаться за оказанием медицинских услуг в рамках нескольких медицинских учреждений (включая услуги по госпитализации и оказанию скорой медицинской помощи). Программы добровольного медицинского страхования будут предоставлять возможность участия работников в софинансировании медицинского страхования на условиях, определяемых действующей системой мотивации работников, в том числе, системой «Эффективного контракта».

В рамках «Дополнительных социальных программ», содержащих дифференцированные решения социальной направленности, будет осуществляться поддержка работников по вопросам семейного отдыха, организации спортивных мероприятий, обеспечение нуждающихся в детских садах, материальной поддержки, организации индивидуальной работы по запросам социального характера.

В число задач совершенствования социальной политики также будет входить проработка вопросов по созданию дачных кооперативов и программ негосударственного пенсионного обеспечения.

Результатом кадровой стратегии станет:

- формирование комплексного механизма управления человеческими ресурсами для реализации задач кадровой политики с учетом новых подходов к мотивации и оценке результативности труда различных категорий персонала;

- внедрение в практику трудовых отношений системы «эффективного

контракта»;

- приглашение лучших ученых из-за рубежа и из других университетов;

- закрепление молодых специалистов, омоложение кадров;

- формирование комплексной системы работы с кадровым резервом в разрезе различных категорий персонала;

- построение комплексной системы управления численным составом университета и организационное проектирование, нацеленное на решение задач по оптимизации численного состава университета;

- формирование системы развития персонала в рамках обновленных квалификационных требований в соответствии с профессиональными стандартами и задачами по повышению качества образовательной деятельности;

- введение в практику работы с персоналом системы оценки и аттестации для формирования новых должностных компетенций, развития потенциала работников, выявления талантов, подбора и расстановки кадров, включая в процесс рекрутинга;

- формирование корпоративной культуры, способствующей созданию единых ценностей и установок академической среды Финансового университета.

§ 4.5. Развитие информационных технологий

Развитие информационных технологий в Финансовом университете будет нацелено на формирование единого информационного пространства, интегрированного в межвузовское и мировое информационное сообщество, оптимизирующее основные направления деятельности IT-подразделений в части повышения эффективности образовательных, научно-исследовательских и управленческих процессов. К основным принципам развития информационной инфраструктуры относятся:

- обеспечение доступности информационно-технологической инфраструктуры, информационных систем и ресурсов при соблюдении необходимого и достаточного уровня безопасности и конфиденциальности информации;

- развитие инноваций;

- стратегическое планирование информационных технологий с анализом существующих процессов, разработкой и реализацией планов их оптимизации и автоматизации;

- управление затратами на информационные технологии.

При формулировании основных задач и стратегических инициатив по

развитию информационных технологий учитывались следующие факторы:

- возможность существенного увеличения эффективности образовательной, научно-исследовательской, аналитической, консалтинговой и проектной деятельности с помощью применения адекватных информационных технологий;

- значительное влияние информационных технологий на развитие связей Финансового университета с государством, научно-образовательным сообществом, отечественной и мировой общественностью;

- непрерывное и ускоряющееся развитие информационных технологий;

- огромное и постоянно растущее разнообразие информационно-технологических решений;

- значительные и зачастую скрытые издержки по внедрению и использованию информационных технологий.

Основными задачами развития информационных технологий являются:

- 1) обеспечение лидерства Финансового университета в использовании современных образовательных технологий;

- 2) обеспечение лидерства Финансового университета как высшего учебного заведения, соответствующего развитию информационной экономики, ориентированного на создателей и получателей знаний;

- 3) становление Финансового университета как ведущего федерального и мирового центра распространения знаний.

Обеспечение лидерства Финансового университета в использовании современных образовательных технологий будет достигнуто путем разработки набора удобных для преподавателей технологий создания и использования электронных ресурсов. Эти ресурсы будут предназначаться для увеличения эффективности научно-образовательной деятельности в традиционных формах, дистанционной поддержки всех реализуемых образовательных программ, а также для распространения инновационных форм учебной, проектной, исследовательской и аналитической работы, активизации самостоятельной и групповой работы.

К основным стратегическим инициативам в данном направлении относятся:

- обеспечение дистанционной поддержки всех учебных дисциплин (в том числе, для очной формы обучения);

- внедрение в учебный процесс вебинаров, телеконференций, компьютерных симуляторов, компьютерных тренажеров, компьютерных деловых игр и др.;

- внедрение автоматизированной проверки всех видов письменных

работ обучающихся на наличие плагиата;

- развитие самостоятельной проверки знаний студентами с помощью открытых систем компьютерного тестирования;

- обеспечение автоматизированной индивидуализации образовательных траекторий (с возможностью автоматизированного формирования индивидуальных учебных планов с возможностью многократной смены траектории и направления обучения, автоматизированного составления расписаний с учетом индивидуальных учебных планов);

- трансформация традиционных аудиторий, предназначенных для лекций и практических занятий, в универсальные аудитории для всех видов учебной, научной и проектной деятельности студентов и преподавателей.

Обеспечение лидерства Финансового университета как высшего учебного заведения, соответствующего развитию информационной экономики, ориентированного на создателей и получателей знаний будет осуществляться путем приведения информационно-технологической инфраструктуры университета в соответствие современным и будущим ожиданиям абитуриентов, обучающихся, выпускников, преподавателей, сотрудников и представителей администрации.

Основные стратегические инициативы:

- развитие университетской сети с круглосуточным бесплатным беспроводным доступом обучающихся и сотрудников к информационным ресурсам университета и интернету на всех территориях;

- переход от применения персональных компьютеров к использованию виртуальных рабочих мест на основе тонких клиентов;

- создание университетского центра обработки данных и организация предоставления стандартных университетских информационно-технологических сервисов на персональные и личные компьютеры и мобильные устройства пользователей на всех территориях университета с сохранением всех университетских политик безопасности и сохранности данных для служебного пользования;

- разработка и внедрение электронных административных и учебных регламентов, переход к персонифицированным сервисам «одного окна» в личных кабинетах абитуриентов, студентов, преподавателей и сотрудников;

- внедрение системы электронных платежей на территории Финансового университета на основе кампусных карт, развитие использования средств электронной коммерции.

Становление Финансового университета как ведущего федерального и мирового центра распространения знаний по

приоритетным направлениям научных исследований Университета, будет обеспечено предоставлением на своих электронных площадках развитой интерактивной коммуникационной среды для абитуриентов, студентов, выпускников, преподавателей, сотрудников, представителей государства и общества.

Основные стратегические инициативы:

- интеграция корпоративного и образовательного порталов Университета, а также обособленных интернет-ресурсов подразделений в единый университетский портал как разветвленную структуру, охватывающую все стороны деятельности Финансового университета, включая информирование целевой аудитории об образовательных программах, возможностях научных и аналитических подразделений;

- развитие университетского портала как общедоступного информационного ресурса по всем направлениям деятельности Финансового университета;

- осуществление аудио- и видеозаписи аудиторных занятий и научных мероприятий с последующим размещением на портале;

- развитие на университетском портале и в социальных сетях возможностей интерактивных коммуникаций в области приоритетных направлений развития университета;

- развитие английской версии портала Финансового университета как лица Финансового университета на международном образовательном и научном пространстве, а также основного инструмента международного позиционирования университета.

§ 4.6. Развитие материально – технической базы университета

Реализация Программы достижения мирового уровня качества инфраструктуры будет нацелена на решение проблемы дефицита собственных учебно-лабораторных площадей и общежитий. Для этого уже к 2015 году планируется закончить новое строительство и ввести в эксплуатацию учебно – административный корпус по адресу Ленинградский проспект, д.51/1, площадью 25.435 кв.м. Это здание войдет в состав московского кампуса №1 Финансового университета.

В 2017 году завершится капитальный ремонт и будут введены в эксплуатацию переданные Финансовому университету два учебных корпуса по адресу Верхняя Масловка, д.15, площадью 24.672 кв.м. На базе этих корпусов будет сформирован одиннадцатый московский кампус Финансового университета.

В 2017 году будет закончена реконструкция общежития по адресу ул.

Новопесчаная, д.15а.

Таким образом, после завершения указанных выше работ, материальная база Финансового университета в городе Москве будет включать 11 учебных кампусов, 8 общежитий, спортивно – оздоровительный комплекс и собственный загородный учебно–оздоровительный комплекс «Лесное озеро». Самостоятельную часть материальной базы Финансового университета, будут составлять имущественные комплексы филиалов.

Стратегическая цель формирования учебных кампусов будет заключаться в создании самостоятельного кампуса для одного или нескольких факультетов (в г. Москве) или филиалов Финансового университета.

Идеальная (модельная) инфраструктура учебного кампуса будет основываться на концепции «пребывания полного рабочего дня». Факультетские кампусы помимо аудиторий для проведения учебных занятий и научных исследований будут включать рабочие кабинеты для сотрудников деканата и прикрепленных к факультету кафедр и НИСП, залы для научных дискуссий и семинаров. Кампусы будут располагать местами социальной активности (столовыми, спортивными и бытовые помещениями).

Основным направлением организации персональных рабочих мест научно – педагогических работников Финансового университета будет являться переход от создания в рамках кампусов традиционных кабинетов к использованию виртуальных рабочих мест на основе тонких клиентов, а также организации предоставления стандартных университетских информационно-технологических сервисов на персональные и личные компьютеры, мобильные устройства пользователей на всех территориях.

Инфраструктура Финансового университета должна быть ориентирована на лучшие международные стандарты временного проживания: размещение квартир типа, постоянный доступ к электронным ресурсам, клубные и спортивные помещения, бытовой и медицинский комплекс.

Планируется предоставление комфортабельного служебного жилья молодым преподавателям и сотрудникам, а также приглашенным профессорам и исследователям.

Учебно–оздоровительный комплекс «Лесное озеро» (Солнечногорский район Московской области) будет развиваться как база отдыха для студентов, сотрудников и членов семей сотрудников Финансового университета, оказывающая широкий спектр лечебно–оздоровительных услуг. Кроме этого, материальная база УОК «Лесное озеро» будет развиваться из расчета проведения различных выездных научных,

методических и организационных мероприятия (конференций, семинаров, совещаний и др.), учебных занятий (прежде всего в системе дополнительного профессионального образования и повышения квалификации).

Для целей развития имущественного комплекса Финансового университета идеальные (модельные) потребности в различной функциональности площадях будут следующие:

- общежитие бакалаврам – 13,5 кв. м на человека, магистрам – 17,5 кв. м на человека, аспирантам – 25 кв. м (студия) на человека;

- учебно-лабораторные площади – из расчета 15,0 кв. м на одного студента, включая приведенную численность слушателей программ дополнительного образования;

- научные лаборатории – 100 кв. м на одну лабораторию;

- служебное жилье - 100 кв. м на семью преподавателя.

Приоритетными направлениями развития имущественного комплекса Финансового университета будут являться:

- модернизация комплекса в форме капитального ремонта и реконструкции;

- развитие комплекса за счет нового строительства, покупки и безвозмездного получения в оперативное управление;

- формирование кампусов за счет территориальной группировки объектов (прежде всего по адресам Ленинградский проспект, д.д.49 -57а; ул. Тверская, д.22б – Настасьинский переулок, д.3);

- оптимизация комплекса за счет передачи части помещений в аренду.

Финансирование развития имущественного комплекса предполагается осуществлять за счет целевых средств федерального бюджета и внебюджетных инвестиций, привлекаемых на компенсационной основе. Результаты анализа эффективности формирования материальной базы Университета свидетельствуют о том, что наиболее приемлемым в части оптимизации затрат и минимизации рисков является строительство за счет средств инвестора.

§ 4.7. Стратегия развития филиальной сети университета

В рамках общей миссии Финансового университета *миссия сети филиалов* заключается в формировании региональных элит для решения задач социально-экономического развития России.

Стратегической целью развития филиалов на перспективу до 2020 года является создание форпостов Финансового университета на соответствующих территориях, центров распространения (экспорта) научных идей, новых образовательных технологий и методик на региональные

системы подготовки кадров.

Для реализации указанной цели планируется внедрение единых стандартов и подходов организации и осуществлении образовательной и научной деятельности во всех структурных подразделениях объединенного Финансового университета, включая его филиалы. Филиалы в итоге должны стать «Финансовым университетом в миниатюре», действующим на соответствующей территории.

Основной вектор *модернизации образовательного процесса филиальной сети* будет заключаться в формировании в каждом конкретном филиале целостной системы непрерывного образования (среднее профессиональное образование – бакалавриат – магистратура, дополнительное профессиональное образование). Для этого, будут создаваться условия и открываться образовательные программы по уровням, ранее не реализуемым в филиале. Дальнейшее развитие получит очная форма обучения (бакалавриат и магистратура) во всех филиалах, реализующих программы высшего образования.

Будет осуществляться экспорт программ дополнительного профессионального образования в регионы России, внедрение системы непрерывного образования специалистов финансово-экономической области на базе филиалов.

Будут внедрены программы внутренней мобильности студентов и преподавателей, с возможностью обучения студентов от 6 месяцев до 1 года в различных филиалах Финансового университета.

Для позиционирования Финансового университета во всех субъектах Российской Федерации и привлечения контингента для обучения в филиалах будет усилена профориентационная работа в школах и вузах региона. Для этих целей филиалы будут включены в систему профориентационных мероприятий Финансового университета (проведение дней открытых дверей, открытых лекций, олимпиад и т.п.).

Будет осуществлен экспорт технологий Финансового университета по трудоустройству и развитию карьеры студентов и выпускников, взаимодействию с выпускниками и работодателями.

Активное развитие получит участие филиалов в международном образовательном сотрудничестве Финансового университета (установление связей с вузами сопредельных государств). Это создаст условия для включения филиалов в реализацию программ международной академической мобильности Финансового университета («включенного обучения», «двойного диплома», «приглашенные профессора» и др.).

Главной целью *модернизации научной деятельности филиалов* будет

являться их включение в проведение фундаментальных и прикладных научных работ по приоритетным для Финансового университета направлениям исследований. Дальнейшее развитие получит формирование научных школ в филиалах и их включение в материнские научные школы Финансового университета.

Будет создана система привлечения преподавателей и студентов филиалов, представителей региональных научных сообществ, к исследовательским проектам Финансового университета по актуальным проблемам социально – экономического развития регионов России. На базе филиалов будут созданы центры финансовых экспертиз региональных проектов по указанным проблемам.

Будет развернута работа по получению филиалами финансирования от государственных органов, хозяйствующих субъектов, различных фондов на проведение в их интересах научных исследований и экспертно-аналитических работ. Будет активизировано заключение соглашений с региональными вузами и исследовательскими организациями в рамках работы над совместными проектами. С целью поддержки малого предпринимательства и инновационных бизнес - инициатив в субъектах Российской Федерации на базе филиалов Финансового университета планируется создание бизнес – инкубаторов.

Усилится участие филиалов в международном научном сотрудничестве Финансового университета. Для этих целей филиалы будут включены в систему научных мероприятий Финансового университета (проведение международных научных конференций и семинаров, студенческих научных конференций (летних, зимних школ) и т.п.). Это создаст условия для реального повышения публикационной (в том числе международной) активности научно – педагогических работников филиалов, вовлечения максимального числа студентов филиалов в научные исследования вуза.

Управление персоналом в филиалах будет осуществляться в рамках единых подходов Кадровой стратегии Финансового университета. Ее составной частью будет укрепление кадрового потенциала региональной сети Университета. В качестве одной из форм привлечения новых работников в штат Финансового университета будет использоваться приглашение перспективных работников из филиалов.

Будет практиковаться приглашение на работу в филиалы лучших выпускников вузов, рекрутинг высокопрофессиональных кадров местных вузов и организаций.

Повышение квалификации научно-педагогических работников филиалов будет осуществляться как в рамках собственной инфраструктуры

Финансового университета, так и с использованием федеральной (региональной) инфраструктуры высшего образования и инфраструктуры инновационных компаний.

Развитие информационной инфраструктуры филиальной сети будет осуществляться в рамках единых подходов Стратегии развития информационной инфраструктуры Финансового университета.

Каждый филиал будет рассматриваться как один из удаленных объектов единой информационной инфраструктуры Финансового университета. При этом, ввиду значительной удаленности филиалов, будут создаваться высокоскоростные защищенные каналы передачи данных.

Будут продолжены работы по развитию информационной системы управления учебным процессом, совершенствованию системы электронного документооборота, внедрению унифицированной электронной карты, обеспечению общего доступа к информационным базам данных для студентов, научно – педагогических работников и сотрудников филиалов.

Развитие материально – технической базы филиальной сети будет осуществляться в рамках единых подходов развития материально – технической базы Финансового университета, но с учетом финансовых результатов деятельности каждого конкретного филиала и внешних условий осуществления образовательной и научной деятельности в конкретном регионе.

Для совершенствования организации учебного процесса, расширения образовательного пространства и привлечения обучающихся всех уровней образования планируется выполнение комплекса работ, включающих строительство новых и модернизацию существующих зданий и сооружений, благоустройство территорий кампусов и студенческих городков в филиалах Финансового университета.

Развитие материально-технической базы филиалов в части обеспечения недвижимым имуществом будет осуществляться путём строительства и приобретения в оперативное управление новых объектов (в том числе на безвозмездной основе), реконструкции, капитального и текущего ремонта существующих зданий и сооружений.

Реорганизация организационной структуры и системы управления филиальной сетью будет осуществляться исходя из концепции создания на базе филиала «Финансового университета в миниатюре», действующего на соответствующей территории.

Как общее правило, в организационно–штатной структуре филиалов будут создаваться факультеты, кафедры (в том числе базовые), научно – исследовательские структурные подразделения, структурные подразделения

(отдельные должности), отвечающие за организацию дополнительного профессионального образования, среднего профессионального образования, трудоустройства и развития карьеры, повышение квалификации кадров. Принятие решений об открытии в конкретном филиале каждого из перечисленных выше видов структурных подразделений и их штатной численности будет осуществляться на основании разработанных и утвержденных нормативов и правил.

Директорам филиалов будет предоставлен объем полномочий необходимый и достаточный для самостоятельной работы филиала в режиме самокупаемости.

В целях эффективного развития филиальной сети будет создан Фонд развития филиалов Финансового университета.

Управление филиальной сетью и координация образовательной, методической, научной, административно – хозяйственной деятельности филиалов будет осуществляться специализированным структурным подразделением Финансового университета.

Для контроля реального выполнения филиалом перечисленных выше функций форпоста Финансового университета на соответствующей территории (модели «Финансового университета в миниатюре»), ежегодно будет проводиться комплексный мониторинг деятельности филиалов.

По результатам мониторинга в отношении филиалов, деятельность которых создает финансовые и репутационные риски, связанные с некачественным экспортом образовательных, научных и кадровых технологий Финансового университета, будут приниматься решения о реорганизации или ликвидации.

§ 4.8. Совершенствование организационной структуры и системы управления университетом

Совершенствование организационной структуры Финансового университета будет осуществляться в соответствии с основными трендами развития системы высшего образования в России, внедрением принципов стратегического менеджмента в систему управления университетами, развитием отечественных социально – экономических наук. Модернизация управленческой структуры будет осуществляться исходя из сочетания двух принципов: оптимизация численности административного аппарата и повышение эффективности управления.

Совершенствование организационной структуры будет осуществляться на основе модернизации состава и структуры факультетов, филиалов, кафедр; оптимизации организационной структуры инновационной и издательской деятельности, а также организационной структуры внутреннего

контроля вуза. При этом структурные трансформации будут касаться не только обновления перечня факультетов, кафедр, создания специализированных лабораторий и научных центров, но и изменения функционального содержания деятельности этих подразделений.

Будет реализован комплекс организационно-кадровых мероприятий, направленных на оптимизацию численности персонала, в т.ч. за счет рациональной расстановки и исключения дублирующих функций. В результате этих мероприятий соотношение численности научно-педагогических работников, административно-управленческого и вспомогательного персонала будет приведено в соответствие с требованиями «дорожной карты» «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» Правительства Российской Федерации.

Будет продолжен курс на возрастание роли в повышении качества образовательного процесса и результативности научных исследований инновационных организационных структур (базовых кафедр, проектно-учебных и проблемных лабораторий) и нежестких организационных форм (учебно-научных департаментов, временных творческих коллективов, рабочих групп).

Формирование эффективной системы управления. При проектировании новой организационной структуры университета главные усилия будут сосредоточены на повышении эффективности управления, внедрении современных технологий стратегического менеджмента, организации бюджетирования, ориентированного на результат, формировании современной корпоративной культуры, а также отказе от неэффективных процессов и передачи непрофильных функций на аутсорсинг.

Организация основной и вспомогательной деятельности будет осуществляться с применением реальных механизмов управления изменениями, с использованием самых современных автоматизированных систем управления Университетом, минимизирующих внутренний бумажный документооборот, позволяя в режиме реального времени как принимать и отслеживать решения по текущей деятельности, так и осуществлять мониторинг реализации стратегии развития.

Неотъемлемым элементом новой системы управления станет внедрение процедур обратной связи. Дальнейшее развитие получит практика ежегодных опросов работодателей о степени их удовлетворенности качеством подготовки выпускников Финансового университета, а также опросов преподавателей и студентов о степени их удовлетворенности

образовательным процессом в Университете.

Будет развиваться принцип академических свобод, студенческого и преподавательского самоуправления. Неотъемлемым элементом системы управления будет личное общение руководителей Университета со студентами и преподавателями (по технологии «Час ректора», «Час декана», «Час заведующего кафедрой» и т.п.). Большое внимание будет уделяться мероприятиям по формированию корпоративного духа, культуры, сохранению и развитию традиций Финансового университета.

Отличительной чертой Финансового университета станет открытость, партнерские взаимодействия со стейкхолдерами. Стратегические партнеры Финансового университета будут участвовать в его управлении через Попечительский совет и Наблюдательные комитеты.

Будет активизирована деятельность по привлечению внебюджетных источников финансирования деятельности Университета, формированию и использованию средств пожертвований и Эндаумент фонда. Повышение доходов от научных исследований будет осуществляться преимущественно за счет увеличения поступлений от выполнения научных и экспертно-аналитических работ по договорам с хозяйствующими субъектами и органами государственного управления.

Позиционирование Финансового университета. Важным компонентом стратегического развития Финансового университета будет являться система его позиционирования, включающая проведение маркетинговых исследований, реализацию программ поддержки интернет – порталов, продвижения бренда Финансового университета в печатных и электронных СМИ.

В рамках общей системы позиционирования, самостоятельные цели будут преследовать участие Финансового университета:

- в конкурсных отборах программ развития университетов (для установления категории «национальный исследовательский университет», поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно – образовательных центров и др.);

- в отечественных и мировых рейтингах университетов (прежде всего, участие во всемирном рейтинге университетов QS);

- в формировании принципов и методологии новых рейтингов образовательных организаций (рейтинга школ России, мировых региональных рейтингов и др.).

ГЛАВА 5. МЕРОПРИЯТИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ И ИХ ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

§ 5.1. Мероприятия программы развития

Для конкретизации предложенных стратегических инициатив разработаны следующие мероприятия, структурированные в соответствии со своим элементным составом. Сетевой график выполнения этих мероприятий представлен в *приложении 2*.

Задача 1. Модернизация образовательного процесса
Мероприятие 1.1. Разработка образовательных программ нового поколения, сопряженных с профессиональными стандартами
[1101] Разработка собственных образовательных стандартов Финансового университета по программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры
[1102] Кардинальное изменение практической составляющей образовательного процесса университета:
[1102.1] Обновление образовательных программ, реализуемых совместно с работодателями (в том числе, имеющими в университете базовые кафедры)
[1102.2] Формирование системы прохождения практики студентами вуза на практической базе деловых партнеров Финансового университета (в том числе, создавших базовые кафедры)
[1103] Обучение по дополнительным профессиональным программам, прошедшим профессионально - общественную аккредитацию в области бухгалтерского учета, аудита, налогового консультирования, финансов
[1104] Разработка и модернизация дополнительных профессиональных программ
[1104.1] Разработка новых и модернизация существующих программ дополнительного профессионального образования и неформального образования взрослых
[1104.2] Разработка новых и модернизация существующих дополнительных профессиональных программ для студентов Финансового университета
[1104.3] Подготовка дополнительных профессиональных программ по заказам министерств, федеральных агентств, служб и регионов
[1105] Реализация дополнительных профессиональных программ федеральных государственных гражданских служащих, региональных и муниципальных служащих в филиалах университета
[1106] Аккредитация программ ДПО Финансового университета:
[1106.1] Вывод программ Финансового университета уровня MBA на аккредитацию Национального аккредитационного Совета делового образования России
[1106.2] Вступление в международную ассоциацию бизнес-школ ACBSP (Accreditation council for business schools and programs). Подготовка документов к международной аккредитации

[1106.3] Прохождение аккредитации в международной ассоциации бизнес-школ ACBSP
[1106.4] Прохождение международной аккредитации в Институте финансовых аналитиков IFA (Institute of Financial Accountants)
[1107] Реализация подготовки серии университетских учебников по основным приоритетным направлениям деятельности университета
Мероприятие 1.2. Развитие новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса
[1201] Распространение активных и интерактивных форм учебной работы с обеспечением методических рекомендаций
[1202] Наполнение образовательного портала современным учебно-методическим обеспечением
[1203] Развитие дистанционного формата очной формы обучения студентов
[1204] Развитие дистанционного формата дополнительного профессионального образования:
[1204.1] Подготовка и запуск дополнительных профессиональных программ в дистанционном формате
[1204.2] Формирование системы дистанционного консультирования государственных гражданских служащих, обучающихся по дополнительным профессиональным программам
[1205] Развитие системы оценки качества образования:
[1205.1] Внедрение механизмов профессионально – общественной аккредитации образовательных программ
[1205.2] Создание и распространение среди профильных вузов единых оценочных средств для государственной итоговой аттестации выпускников
Мероприятие 1.3. Развитие международного сотрудничества и сетевого взаимодействия в системе непрерывного образования
[1301] Увеличение количества образовательных программ и учебных дисциплин, реализуемых на иностранных языках
[1302] Развитие программ международной академической мобильности обучающихся с ведущими мировыми университетами и высшими школами
[1302.1] Развитие программ «включенного обучения»
[1302.2] Развитие программ «двойного диплома»
[1303] Развитие программы «приглашенные профессора» из ведущих мировых университетов, зарубежные представители бизнеса и власти:
[1303.1] Организация лекций, семинаров, тренингов, кейс-стади, мастер-классов, проводимых приглашенными профессорами зарубежных вузов и зарубежными представителями бизнеса и власти
[1303.2] Реализация программы «приглашенные профессора» с ведущими университетами и высшими школами, проводящими исследования и подготовку по приоритетным направлениям Финансового университета и зарубежными представителями бизнеса и власти
[1304] Формирование на базе Финансового университета центров международной профессиональной сертификации специалистов

<u>финансового профиля:</u>
[1304.1] Создание в подразделениях ДПО центров в целях подготовки к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов по направлениям подготовки специалистов Финансового университета (центров профессиональной подготовки)
[1304.2] Заключение соглашений с международными профессиональными организациями с целью подготовки специалистов к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов
[1304.3] Организация обучения в целях подготовки к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов
[1304.4] Расширение числа специалистов проходящих обучение в Финансовом университете к сдаче международных экзаменов в области бухгалтерского учета, аудита, налогового консультирования, финансов
[1305] Заключение договоров о сетевом взаимодействии с российскими вузами
Задача 2. Модернизация научной и инновационной деятельности
Мероприятие 2.1. Развитие инфраструктуры обеспечения и стимулирования научных исследований
[2101] Приобретение современных информационных и других ресурсов для проведения фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям развития, их поддержка в актуализированном состоянии
[2102] Развитие сети университетских изданий, отражающих результаты научно-исследовательской работы
[2103] Развитие базы данных научных и методических публикаций НПР Финансового университета с доступом в on-line режиме, а также регламента по ее ведению и использованию
[2104] Разработка и реализация плана ежегодного участия ученых Финансового университета в международных научных мероприятиях в целях обсуждения результатов совместных научных исследований с участием потенциальных заказчиков, практиков-разработчиков и исследователей
[2105] Разработка системы стимулирования вовлечения всех научно – педагогических работников в исследовательскую деятельность университета
[2106] Развитие системы привлечения студентов и аспирантов университета к научной и инновационной деятельности

Мероприятие 2.2. Развитие научной, экспертно–аналитической и инновационной деятельности
[2201] Активизация научных исследований и публикаций по приоритетным направлениям развития Финансового университета
[2202] Подготовка и проведение общеуниверситетских научных мероприятий
[2203] Создание системы продвижения результатов НИР научно – педагогических работников университета рынок экспертно–аналитических и научных работ
[2204] Создание системы экспертной оценки результатов НИР научно– педагогических работников университета с целью их правового оформления как ОИС вуза
[2205] Развитие сети малых инновационных предприятий по внедрению результатов интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат Финансовому университету
[2206] Формирование инфраструктуры трансфера инноваций на основе межвузовской кооперации
[2207] Разработка и реализация проекта бизнес - инкубатора нулевого уровня (системы пред-стартапов)
[2208] Увеличение доходов от научных исследований НИР университета
Мероприятие 2.3. Развитие научного сотрудничества
[2301] Установление долгосрочных партнерских отношений с отечественными и зарубежными вузами, исследовательскими центрами и организациями по финансово–экономическому сопровождению реализуемых ими инновационных проектов
[2302] Увеличение числа выигранных международных грантов
[2303] Осуществление совместных научных исследований с зарубежными партнерами
[2304] Активизация работы с зарубежными партнерами по написанию монографий
[2305] Разработка и реализация мер по продвижению публикаций трудов ученых Финансового университета в международных признанных изданиях, в том числе совместные публикации ученых Финансового университета с ведущими специалистами мировых университетов и высших школ
Задача 3. Укрепление кадрового потенциала, контингента обучающихся и сообщества выпускников Финансового университета
Мероприятие 3.1. Кадровое обновление и привлечение лучших отечественных и зарубежных преподавателей, исследователей и практиков
[3101] Развитие и использование при ротации руководящих работников (проректора, директора направлений, руководители самостоятельных структурных подразделений) механизма кадрового резерва

[3102] Приглашение на работу молодых преподавателей и научных работников путем создания благоприятных условий для их преподавательской и научной работы
[3103] Разработка и внедрение системы поддержки молодых преподавателей из числа выпускников аспирантуры и магистратуры, установление индивидуальных стипендий (зарплат) для данной категории работников
[3104] Повышение размера оплаты труда преподавателей и научных сотрудников до конкурентоспособного мирового уровня
[3105] Развитие системы нематериального стимулирования работников
[3106] Увеличение числа иностранных научно-педагогических работников ведущих занятия в университете
[3107] Приглашение на работу в университет авторитетных специалистов – практиков для ведения педагогической и исследовательской работы, выполнения управленческих функций
Мероприятие 3.2. Поддержка и стимулирование профессионального роста научно-педагогических работников
[3201] Укрепление кадрового потенциала путем привлечения высококвалифицированных кадров, имеющих преподавательский и исследовательский опыт работы
[3202] Реализация перспективного плана подготовки и защиты докторских диссертаций преподавателями и научными работниками университета
[3203] Формирование системы регулярного повышения квалификации научно-педагогических работников в реальном секторе экономики и других профильных организациях
[3204] Развитие международной академической мобильности преподавателей и исследователей по приоритетным направлениям развития университета
[3205] Создание системы постоянного повышения квалификации НПР в области использования современных информационных технологий
[3206] Повышение языковой квалификации НПР с целью более активного участия в международном сотрудничестве на основе ускоренного обучения иностранному языку совместно с зарубежными вузами
[3207] Создание системы постоянного повышения квалификации работников структурных подразделений университета
Мероприятия 3.3. Создание системы работы с талантливой молодежью и сообществом выпускников Финансового университета
[3301] Реализация мероприятий по привлечению контингента:
[3301.1] Реализация программ подготовки к ЕГЭ, вступительным испытаниям для выпускников средних специальных образовательных учреждений
[3301.2] Популяризация и расширение количества очных и Интернет - олимпиад, творческих конкурсов для школьников и выпускников средних специальных учебных учреждений в Москве и в регионах России, создание

открытых библиотек конкурсных задач
[3301.3] Активизация профориентационной работы среди школьников, проведение сезонных школ для талантливых детей и молодежи на базе УОК «Лесное озеро»
[3301.4] Проведение выездных сезонных школ для талантливой молодежи по проблемным вопросам
[3302] Активизация работы с талантливой молодежью в системе непрерывного образования
[3303] Создание и активизация творческих мастерских, студенческих кружков, кейс – клубов и др.
[3304] Разработка механизмов привлечения в магистратуру и аспирантуру лучших выпускников зарубежных университетов и обмена студентами с зарубежными университетами-партнерами
[3305] Совершенствование процесса трудоустройства и развития карьеры студентов и выпускников Финансового университета:
[3305.1] Создание единой системы трудоустройства студентов и выпускников, включая филиалы, развитие единого информационного пространства
[3305.2] Создание системы временной занятости и стажировок студентов с целью их последующего трудоустройства
[3305.3] Разработка и реализация образовательной программы, направленной на подготовку студентов Финансового университета к эффективному поведению на рынке
Задача 4. Модернизация инфраструктуры
Мероприятие 4.1. Развитие поддерживающей инфраструктуры
[4101] Развитие университетской сети с круглосуточным бесплатным беспроводным доступом обучающихся и сотрудников к информационным ресурсам университета и интернету на всех территориях
[4102] Разработка и внедрение электронных административных и учебных регламентов, переход к персонифицированным сервисам «одного окна» в личных кабинетах абитуриентов, студентов, аспирантов, докторантов, слушателей, преподавателей и сотрудников
[4103] Осуществление аудио- и видеозаписи аудиторных занятий и научных мероприятий с последующим размещением на портале
[4104] Оборудование конференц-залов и лекционных аудиторий с возможностью трансляции мероприятий на другие территории Университета (в том числе в филиалы) и в сеть Интернет с внедренными системами многоязыковой поддержки
[4105] Внедрение единой системы видеоконференцсвязи во всех корпусах университета, включая филиалы

Мероприятие 4.2. Развитие кампусов Университета
[4201] Реконструкция существующих и строительство новых учебных корпусов, общежитий и социально – культурных объектов Финансового университета
[4202] <u>Организация персональных рабочих мест НПП и сотрудников Финансового университета:</u>
[4202.1] Переход от применения персональных компьютеров к использованию виртуальных рабочих мест на основе тонких клиентов
[4202.2] Организация предоставления стандартных университетских информационно-технологических сервисов на персональные и личные компьютеры и мобильные устройства пользователей на всех территориях
[4203] Полное обеспечение обучающихся местами в общежитиях Университета и повышение комфортности условий проживания
[4204] Регулярное обновление оборудования и мебели, используемых в учебном процессе и научной деятельности Университета
[4205] Создание культурно – бытового и конференционно-тренингового кампуса на базе УОК «Лесное озеро»
Задача 5. Совершенствование организационной структуры Университета и повышение эффективности управления
Мероприятие 5.1. Совершенствование организационной структуры
[5101] Продолжение модернизации организационной структуры факультетов с целью передачи им части полномочий университета по координации учебно-методической, научной и международной деятельности
[5102] Продолжение работы по формированию в университете базовых кафедр
[5103] Оптимизация численности филиалов Университета
[5104] Формирование организационной структуры внутреннего аудита достоверности данных управленческого учета и отчетности университета
[5105] Реализация комплекса организационно-кадровых мероприятий, направленных на оптимизацию численности персонала, в т.ч. за счет рациональной расстановки и исключения дублирующих функций
Мероприятие 5.2. Формирование эффективной системы управления
[5201] <u>Развитие системы мониторинга качества образования в университете:</u>
[5201.1] Совершенствование практики ежегодных опросов преподавателей и студентов с целью выявления степени их удовлетворенности образовательным процессом в университете
[5201.2] Развитие практики ежегодных опросов основных работодателей о степени их удовлетворенности качеством подготовки выпускников Финансового университета

[5202] Внедрение системы оценки качества научной работы, в том числе с привлечением внешней экспертизы и выработка механизмов распределения ресурсов на основе этих оценок
[5203] Разработка и внедрение системы рейтинга преподавателей, заведующих кафедрами и деканов на основе объективных и прозрачных показателей
[5204] Развитие студенческого и преподавательского самоуправления, норм корпоративного поведения студентов и НПР
[5205] Создание системы подбора, специального обучения и повышения квалификации работников инфраструктурных подразделений университета
[5206] Разработка системы привлечения средств на развитие Финансового университета
Мероприятие 5.3. Позicionирование Финансового университета
[5301] Проведение регулярных маркетинговых исследований
[5302] Создание новых сервисов на университетском портале (fa.ru)
[5303] Реализация программы продвижения бренда Университета в печатных и электронных СМИ
[5304] Разработка и реализация программы международного позиционирования Университета
[5305] Организация и реализация комплекса мероприятий, направленных на поддержку репутации Университета

§ 5.2. Финансовое обеспечение реализации Программы

Достижение цели и решение задач стратегического развития Финансового университета будет осуществляться путем скоординированного выполнения взаимоувязанных по срокам, ресурсам и источникам финансового обеспечения мероприятий Программы.

Финансовое обеспечение Программы основано на использовании средств федерального бюджета (программные средства федерального бюджета), а также внебюджетных (иных) источников средств (см. *приложение 3*).

Финансовый план обеспечения Программы развития составлен с детализацией до отдельного мероприятия, предусмотренного Сетевым графиком (приложение 2). При этом, расчет потребности в финансовых ресурсах на 2015 год осуществлен прямым счетом по алгоритму, предусмотренному по каждому мероприятию. Расчет потребности в финансовых ресурсах на 2016 - 2020 годы осуществлен методом экстраполяции потребности в финансовых ресурсах на 2015 год на значения соответствующих показателей конечного результата выполнения мероприятия в 2016 – 2020 г.г. (приложение 2), увеличенной на среднегодовой индекс инфляции (10 % в год).

В ходе работ по подготовке Программы развития был проведен анализ объема ресурсов, необходимых для развития и функционирования Финансового университета (включая филиальную сеть).

Традиционно приносящая доход деятельность Финансового университета и реализация мероприятий настоящей Программы создаст основу для устойчивого хозяйственного развития Финансового университета.

В условиях, когда цена все в большей степени воспринимается потребителями как сигнал качества, Финансовый университет будет оставаться ценовым лидером на профильных рынках платных образовательных услуг, одновременно реализуя гибкую систему скидок для тех студентов и слушателей, которые демонстрируют успехи в учебе и исследованиях, а также для студентов из социально незащищенных семей. Одним из факторов роста доходов Финансового университета будет большая гибкость образовательных программ, предполагающая возможность формирования программы обучения конкретного студента и слушателя с учетом его индивидуальных запросов.

Будет продолжена политика диверсификации источников доходов Финансового университета, позволяющая в условиях колебаний конъюнктуры компенсировать возможные финансовые потери на одном из ключевых рынков за счет расширения объемов деятельности на других рынках. Диверсификация доходов будет включать дальнейшее расширение географии студентов и слушателей программ ДПО, расширение числа компаний, выступающих заказчиками.

Университет будет входить на новые рынки — включая существенное расширение приема иностранных студентов и аспирантов, а также выполнение экспертно-аналитических работ и научных исследований для российских и зарубежных компаний, международных организаций. Планируется постоянное увеличение доли доходов от научно-исследовательских работ. Предполагается увеличение количества и объемов финансового обеспечения проектов, выполняемых в рамках международных научных программ.

При этом финансовое обеспечение мероприятий, касающихся проведения фундаментальных и прикладных научных исследований, развитие кадрового потенциала Финансового университета, будет осуществляться также из финансовых средств, получаемых в результате участия в конкурсных мероприятиях в рамках федеральных, региональных и ведомственных целевых программ.

В рамках системы фандрайзинга, подразумевающей развитие попечительских советов факультетов и подразделений, а также

стимулирование деятельности сотрудников по привлечению финансовых ресурсов, в том числе на некоммерческой основе, будет систематически осуществляться дополнительное привлечение ресурсов бизнес-сообщества на образовательные и исследовательские проекты.

Используя эти средства и доходы от созданного Эндаумент фонда, Финансовый университет получит возможность формировать систему собственных финансовых резервов и фондов для осуществления образовательных инноваций, разработки новых ресурсоемких программ и проектов, софинансирования добровольных взносов сотрудников в пенсионные фонды и социальные проекты.

ГЛАВА 6. ПРОГНОЗНАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА

§ 6.1. Модель Финансового университета – 2020

Достижение поставленной цели, выполнение задач, мероприятий и проектов Программы развития, позволит Финансовому университету к 2020 г. стать исследовательским университетом мирового уровня, нацеленным на решение задач инновационного развития России, реализацию ее геополитических интересов, формирование в нашей стране международного финансового центра.

Целевые индикаторы эффективности реализации Программы развития представлены в *приложении 4*.

Модель качества деятельности и уровня потенциала Финансового университета, которую планируется достичь к 2020 году, характеризуется следующими ключевыми параметрами.

Конкурентоспособный на международном рынке уровень образовательного процесса:

[1] существенное количество совместных образовательных программ с ведущими зарубежными, отечественными вузами и коммерческими организациями, в том числе: **44** программы «двойного диплома», **86** программ «включенного обучения», **22** программы «сетевое взаимодействия»; полный (100%) охват обучающихся программами, реализуемыми совместно с работодателями;

[2] стабильно высокий (на уровне **17,5 тыс. чел. в год**) контингент слушателей из сторонних организаций, министерств и ведомств, проходящих профессиональную переподготовку или повышение квалификации в Финансовом университете;

[3] полная (**100%**) обеспеченность учебных дисциплин электронной поддержкой;

[4] существенная (**9 %**) доля иностранных обучающихся;

[5] высокий (**95%**) уровень трудоустройства выпускников по специальности, полученной в Университете;

[6] большое количество (**до 185 чел.**) выпускников Университета, достигших позиций топ-руководителей корпоративного и государственного сектора.

Востребованный в России и конкурентоспособный на международном рынке уровень исследовательских и экспертно-аналитических работ:

[7] большой объем (**250 тыс. руб.**) выполненных научно – исследовательских и экспертно–аналитических работ в расчете на одного научно – педагогического работника Финансового университета;

[8] существенная (**10%**) доля средств, полученных от научной, консалтинговой и инновационной деятельности, в общих доходах Университета;

[9] большое число (**50 в год**) аналитических докладов, направляемых в адрес органов государственного управления;

[10] существенное количество статей (в год в расчете на 100 НПП) в научной периодике, индексируемой российскими и иностранными организациями, в том числе: РИНЦ – **400**, Scopus – **12,0**, Web of Science – **3,0**;

[11] существенное количество цитирований статей научно – педагогических работников Финансового университета (в расчете на 100 НПП), опубликованных за последние 5 лет в индексируемых базах данных, в том числе: в РИНЦ – **400**, в Scopus – **15**, в Web of Science – **4** цитирований.

Конкурентное качество кадрового потенциала и контингента обучающихся в Финансовом университете:

[12] большой удельный вес (**18 %**) численности молодых ученых (без ученой степени – до 30 лет, кандидаты наук – до 35 лет, доктора наук – до 40 лет) в общей численности научно–педагогических работников Финансового университета;

[13] существенный удельный вес (**до 0,75%**) иностранных граждан, в общей штатной численности научно–педагогических работников Финансового университета;

[14] большой удельный вес (**82 %**) лиц, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук, в общей численности научно–педагогических работников Финансового университета;

[15] большое количество студентов (**до 400 чел. в год**), поступающих в Финансовый университет по результатам всероссийских, международных олимпиад и олимпиад, включенных в перечень Минобрнауки России.

Конкурентная информационная инфраструктура и материально-техническая база образовательной и научной деятельности:

[16] большое количество (**26**) информационных систем, доступных на пользовательских устройствах студентам и научно – педагогическим работникам Финансового университета;

[17] достаточный объем площадей учебно-научных помещений (**23,9 кв. м** в расчете на одного студента);

[18] высокая скорость обновления учебно-научного оборудования и мебели (коэффициент обновления учебно-научного оборудования – **11,2 %**, мебели – **10,4 %**).

Инновационная организационная структура и эффективная система управления:

[19] высокая доля (**63%**) научно-педагогических работников в общей численности штатного персонала Университета;

[20] высокий уровень доходов Университета из всех источников в расчете на одного научно – педагогического работника (**4,15 млн. руб.**);

[21] высокие позиции Финансового университета в рейтинге университетов QS (**25-50** позиция в рейтинге университетов БРИКС; **400-500** позиция во всемирном рейтинге).

§ 6.2. Оценка вклада в социально – экономическое развитие России

Реализация Программы развития направлена на обеспечение существенного вклада в развитие в России экономики, основанной на знаниях. При оценке этого вклада необходимо учитывать специфические свойства «продуктов» деятельности университетов: выпускников и результатов научных исследований. Включение «продуктов» деятельности университета в цепочку создания стоимости человеческого потенциала с высокой вероятностью приведет к значительному увеличению темпов роста экономики России, росту ее капитализации и, соответственно, повышению уровня жизни населения страны. Но прямой стоимостный расчет величины этого вклада затруднен. Оценка таких «продуктов» носит долгосрочный характер. Выгоды, которые данные «продукты» принесут государству, намного больше утилитарного экономического эффекта.

Ключевым результатом Программы развития Финансового университета станет создание передового исследовательского университета социально-экономической направленности, соответствующего лучшим мировым образцам, имеющего высокий авторитет в профессиональном и бизнес – сообществах. Наличие в стране такого центра будет свидетельствовать об основательности претензий государства на положение глобального лидера.

Необходимо выделить также и воздействия, оказываемые Программой развития Финансового университета, на экономическое и социальное развитие Российской Федерации.

Новый человеческий капитал выпускников Финансового

университета преимущественно поступает в российскую экономику. Стартовые зарплаты выпускников Финансового университета – одни из самых высоких в России. Это свидетельствует о том, что они создают наибольшую добавленную стоимость, посредством компетенций приобретенных в Финансовом университете, своим работодателям. В среднем (по отношению к выпускникам других вузов) стартовые зарплаты выпускников Финансового университета свидетельствуют о распознавании их рынком труда как работников с высоким уровнем эффективности. Увеличение численности выпускников и слушателей посредством приема в магистратуру выпускников из различных российских и мировых вузов, а также распространение высокого качества образования на ведущие региональные вузы-члены УМО и стратегических партнеров Финансового университета позволит получить синергетический эффект, заключающийся в локальном росте производительности труда в различных секторах экономики России.

Участие Университета в создании и совершенствовании новых институтов будет происходить в двух форматах: принятие активного участия в подготовке и реализации экономическо-социальных инновационных проектах научных и экспертных коллективов Финансового университета; создание вокруг Финансового университета различного рода профессиональных ассоциаций. Такое создание и совершенствование новых институтов будет способствовать повышению качества регулирования отношений в экономике и тем самым снижению коррупционных потерь.

Сетевые структуры, создаваемые университетом, будут способствовать оперативному распространению передовых технологий, компетенций, расширяя таким образом рынок для выдвигаемых инноваций и проектов.

Взаимодействие Финансового университета с российской образовательной системой позволит распространить новые стандарты качества образования и практик обучения. Возглавляя де-факто учебно-методическое объединение вузов России, Финансовый университет будет транслировать лучшие содержательно-программные образцы направлений обучения на российские вузы, тем самым способствуя санации программ низкого качества обучения студентов и обеспечению студентам социально-экономических специальностей российских вузов возможности получать обучение на уровне международных стандартов.

Социальный капитал выпускников Финансового университета, а также участников создаваемых университетом сетевых структур. Финансовый университет, как университет социально-экономической сферы

является важным механизмом формирования национальной элиты, формируя у значительной части представителей российской элиты передовые компетенции и социальный капитал, состоящим из устойчивых связей членов элиты, их патриотических ценностей и опыте инновационного поведения.

Разработка предложений по оптимизации корпоративных и региональных стратегий в рамках консультационно-аналитической деятельности Финансового университета будет способствовать повышению эффективности инвестиций и маркетинговых решений в региональной экономике.

Вхождение Финансового университета в международные рейтинги и выработка им независимой экспертной позиции, будет способствовать повышению *международной репутации Российской Федерации*. Университет будет являться одним из передовых представителей Российской Федерации перед Западом и Востоком по широкому спектру вопросов экономики и социального развития.

Многофакторное воздействие научных исследований, образовательных и интеллектуальных услуг Финансового университета на экономику и социальную сферу России полностью количественно оценить не представляется возможным, тем не менее, качественные характеристики воздействия факторов убедительно доказывают, что инвестиции в реализацию Программы развития Финансового университета могут принести значительно превосходящие приросты общественных и частных благ.

§ 6.3. Сценарии развития Финансового университета

Оптимистичный сценарий основывается на том, что Российская Федерация будет на достаточном уровне финансировать научные исследования, образовательные программы, развитие информационной инфраструктуры и материальной базы Финансового университета. Платежеспособность Финансового университета будет достигаться достаточно быстрым ростом внебюджетных доходов и формированием значительного целевого капитала для финансирования Университета.

Это будет способствовать достижению целей, задач Программы, а также значений целевых индикаторов модели Финансового университета – 2020 (*приложение 4*).

Пессимистичный сценарий основывается на том, что Финансовый университет не получит государственной поддержки в рамках Программы развития. Университет, по-прежнему, работая в рамках усредненных образовательных стандартов и организационных ограничений, сохранит дефицит учебно-лабораторных площадей и мест в общежитиях. Однако, при

реализации данного сценария, платежеспособный спрос будет сохранен из-за роста внебюджетных доходов достаточно высокими темпами.

Тем не менее Финансовый университет не сможет реализовать свои ключевые цели и задачи Программы развития, так как сформированное ресурсное обеспечение не будет способствовать развитию фундаментальных исследований, реализации существенных инноваций в образовательном процессе. Реализация этого сценария позволит Финансовому университету сохранить свое присутствие в завоеванных областях деятельности и показатели по приему студентов и слушателей дополнительного образования.

Реализация этого сценария для экономики и социальной политики Российской Федерации будет характеризоваться оттоком сильных студентов за рубеж (особенно на уровне магистратуры), недостатком передовых научных исследований и прикладных экономических разработок для решения новых задач стоящих перед социально-экономическим развитием Российской Федерации. Это повлечет за собой ослабление лидерских позиций Финансового университета в части модернизации высшего образования. Финансовый университет будет вынужденно ограничивать общественно-значимые направления своей деятельности не приносящие доход.

Реалистичный сценарий сформирован исходя из недостаточного ресурсного обеспечения Программы развития Финансового университета со стороны государства. Государство расширяя материальную базу Финансового университета до необходимых размеров, не увеличивает расходы на фундаментальные исследования и не финансирует мероприятия Программы развития Финансового университета. При реализации этого сценария Финансовый университет должен будет стремиться к реализации стратегии максимального замещения бюджетных источников доходов внебюджетными.

В рамках этого сценария будут укрепляться связи Финансового университета с бизнесом по увеличению объема работ по массовому дополнительному образованию. Произойдет рост числа магистров на самокупаемых направлениях, произойдет ограничение развития не приносящих доход направлений, не будут проводиться рискованные инвестиции в открытие новых направлений. Тематика фундаментальных исследований, прикладных разработок и аналитики может существенно начать отставать от меняющихся потребностей социально-экономического развития Российской Федерации. Стратегическое развитие Финансового университета при реализации этого сценария может быть реализовано в основном за счет фонда целевого капитала.

ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

§ 7.1. Стратегический менеджмент

Реализация Программы развития Финансового университета обеспечивается необходимостью сбалансированного подхода к управлению программными изменениями посредством оптимизации функционирования текущих образовательных, научно-исследовательских и административных процессов.

Система управления реализацией Программы базируется на принципах соучастия представителей органов государственной власти, работодателей, общественности, открытости и гласности, участия коллектива Финансового университета в реализации и актуализации программных мероприятий.

Реализация Программы предполагает использование четырех основных элементов стратегического менеджмента (см. рис.1):

- планирование и управление;
- текущее руководство мероприятиями Программы;
- разработка и внедрение проектов по основным направлениям реализации Программы;
- систематический мониторинг, анализ и оценка процесса и результатов реализации Программы.

Планирование и управление Программой в рамках стратегического управления осуществляется **ректором** Финансового университета, несущим персональную ответственность за ее реализацию. Ректор определяет формы и методы управления реализацией Программы.

Обеспечение открытости, способствующее осуществлению общественного контроля за ходом реализации Программы, осуществляется посредством создания различных экспертных советов. В частности:

Наблюдательный совет Финансового университета формируется из представителей органов государственной власти, бизнеса, образования и науки, общественных организаций, сотрудников Финансового университета. Данный совет нацелен на осуществление публичной экспертизы и контроля за эффективностью реализации Программы.

В его функции входит:

- рассмотрение ежегодного организационно-финансового плана и материалов о ходе реализации мероприятий Программы;

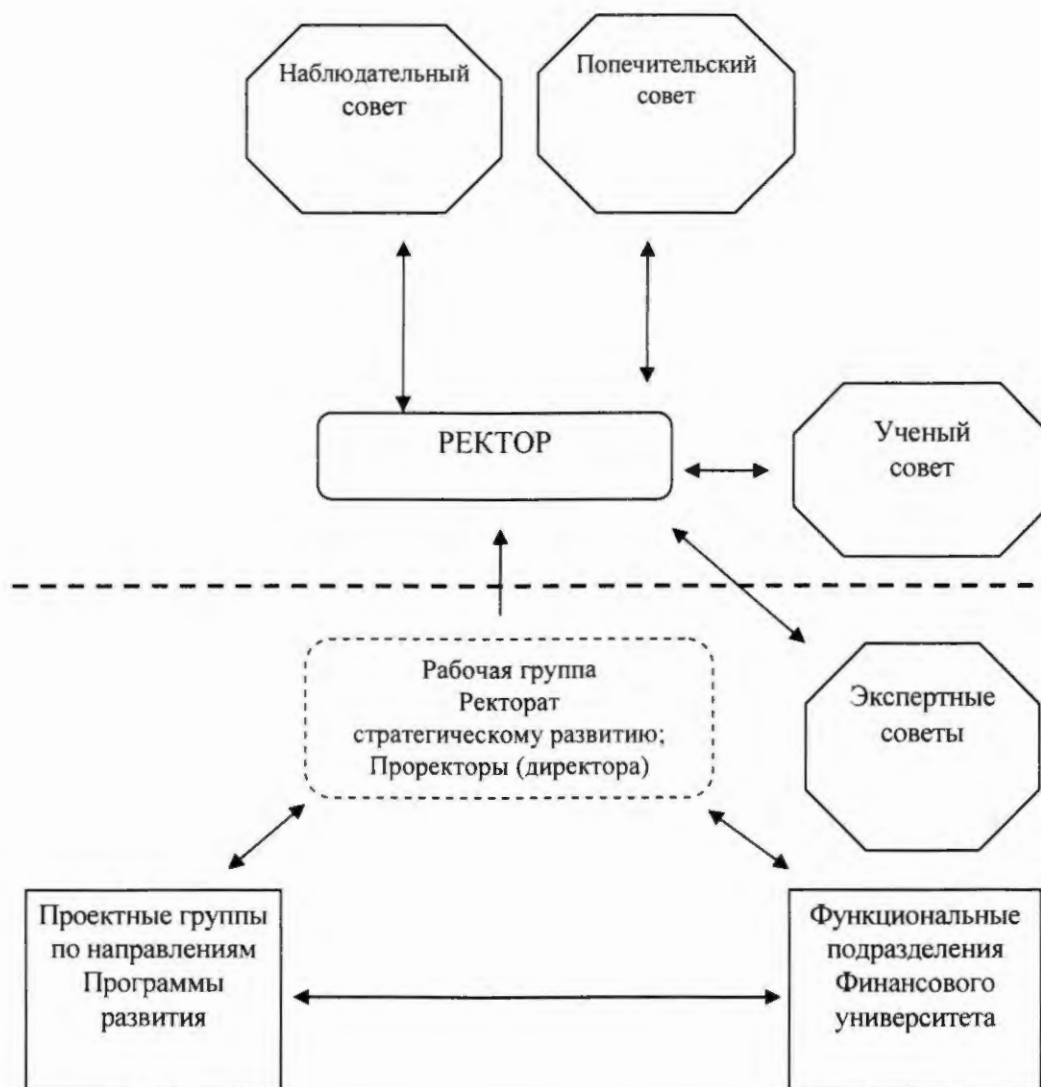


Рис.1. Управление реализацией Программы развития

- контроль за выполнением мероприятий, целевого и эффективного использования средств;
- осуществление мониторинга реализации мероприятий Программы развития и сопоставление их с целевыми ее показателями;
- формулирование рекомендаций ректору и Ученому совету Финансового университета;
- обеспечение регулярного публичного обсуждения итогов реализации Программы.

Попечительский совет Финансового университета формируется из представителей органов государственной власти, крупных корпораций, ведущих научно-образовательных центров. В сферу контроля Попечительского совета входит:

- рассмотрение материалов о ходе реализации мероприятий Программы;

- разработка предложений и рекомендаций по приоритетным направлениям деятельности Программы;
- организация мероприятий, связанных с привлечением дополнительных внебюджетных средств для финансирования приоритетных программных расходов Финансового университета, содействия привлечению средств в Фонд целевого капитала.

Ученый совет Финансового университета выполняет следующие функции в управлении реализацией Программы:

- рассмотрение и утверждение ежегодного организационно-финансового плана;
- рассмотрение результатов реализации мероприятий и содержание проектов, предлагаемых для реализации в текущем финансовом году;
- утверждение отчетов о реализации основных направлений Программы;
- утверждение внутренних нормативных документов, связанных с реализацией Программы.

Текущее руководство мероприятиями Программы реализуется посредством создания при ректорате Финансового университета специального органа – Рабочей группы по реализации Программы развития, руководителем которой является проректор по стратегическому развитию.

Рабочая группа наделяется следующими функциями:

- управления бюджетом Программы, человеческими, материальными, инновационными и техническими ресурсами;
- разработки ежегодного организационно-финансового плана реализации Программы;
- мониторинга реализации плана и его соответствующей корректировки;
- разработки внутренних нормативно-методических рекомендаций, руководств и стандартов;
- разработки целевых индикаторов и сметы расходов на реализацию мероприятий Программы;
- осуществления сводного планирования и контроля реализации конкретных мероприятий Программы;
- управления рисками Программы и разработки мероприятий, направленных на их снижение;
- осуществления координации деятельности экспертных и консультационных органов Финансового университета и подразделений, задействованных в реализации Программы;

- осуществления контроля за использованием средств, выделяемых на реализацию Программы;
- подготовки отчетов (квартальных, годовых) о ходе реализации Программы, представлению их ректорату, Ученому совету, Попечительскому совету и Наблюдательному совету, публикации итоговых отчетов;
- обеспечении распространения отработанных в ходе реализации Программы эффективных практик и технологий;
- обеспечении информационного сопровождения реализации Программы.

В обязанности Рабочей группы в течении срока реализации Программы входит представление ректору, Ученому совету, Попечительскому совету Финансового университета отчета о ходе выполнения программных мероприятий:

- 1 апреля – за отчетный год;

Вышеобозначенные отчеты носят публичный характер, публикуются на официальном сайте Университета.

Разработка и внедрение проектов по основным направлениям Программы.

Реализация Программы предполагает использование **технологии проектного подхода** интегрированного в общую иерархию системы управления вузом. Сформированные приказом ректора проектные группы будут разрабатывать план мероприятий по реализации программы, организовывать и обеспечивать проведение организационно-технологических преобразований, контролировать соответствие результатов работы требованиям проектного задания.

Финансирование мероприятий будет проходить посредством конкурсных механизмов.

Систематический мониторинг, анализ и оценка мероприятий и результатов процесса реализации Программы.

Важнейшим условием эффективности реализации Программы будет являться внешняя и внутренняя оценка ее мероприятий и результатов, предполагающая привлечение академических и практических экспертов, как внешних, так и внутренних.

Внешний Экспертный совет будет формироваться представителями органов государственного управления, промышленности, бизнеса, специалистами ведущих зарубежных и российских университетов, а также научных центров.

При этом Внешний Экспертный совет будет выполнять следующие функции по управлению реализацией Программы:

- осуществлять мониторинг и оценку эффективности выполнения мероприятий и результатов Программы;
- сравнивать основные инструменты и механизмы реализации Программы с лучшими международными практиками, по результатам сравнения;
- выдвигать предложения и рекомендации по корректировке инструментов и механизмов реализации Программы;
- осуществлять оценку образовательных и научных результатов Программы на соответствие международному уровню;
- предлагать кадровые рекомендации и рекомендации по системе управления Финансовым университетом.

Внутренний экспертный совет будет формироваться из числа ведущих экспертов по основным тематическим направлениям Программы.

Сбор, систематизация и анализ информации в части реализации мероприятий Программы будет возложена на Отдел программ развития.

К функциям Отдела программ развития относятся:

- сбор информации и ведение Единой базы данных плановой и отчетной документации;
- систематизация информации по основным мероприятиям и целевым индикаторам реализации Программы;
- анализ результатов мониторинга реализации Программы и подготовка аналитических справок и обзоров.

§ 7.2. Управление рисками

Важным аспектом управления реализацией Программы развития является учет возможных рисков не достижения целей Программы или получения некачественного результата. Данный аспект предполагает распознавание и оценку уровня рисков и принятие мер по их преодолению.

Программа содержит ряд новаторских решений, что не позволяет рассчитывать на ее единогласную поддержку со стороны консервативных элементов, высока вероятность возникновения организационной инерции и имитации деятельности при реализации Программы. В связи с этим должен быть спроектирован такой механизм реализации, который позволил бы нивелировать влияние консервативных сил, запустить модернизационные процессы и создать устойчивую динамику развития Финансового университета. При этом интересы основных органов управления

Финансовым университетом должны зависеть от успешности реализации Программы.

Риски подразделяются на две основные категории в зависимости от их сферы влияния или возникновения: **внешние** и **внутренние** риски.

Внешние риски формируются внешней средой: санкционные, экономические, социально-политические и прочие риски, возникающие в результате нестабильности экономики, непредвиденных изменений законодательства, демографического кризиса, стихийных бедствий.

Наибольшее влияние на реализацию Программы развития Университета могут оказывать следующие риски:

- снижение в ближайшие годы общей численности абитуриентов и обучающихся на программах всех уровней;
- ухудшение качества подготовки абитуриентов;
- неразвитость организационных механизмов взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти с системами ВПО и ДПО;
- слабость рынка инноваций;
- социальные потрясения в результате резкого и значительного ухудшения уровня жизни населения.

Нивелирование внешних рисков на деятельность Финансового университета в процессе реализации Программы развития основывается на:

1) регулярном мониторинге внешней среды, анализе внешних прогнозных рисков с целью минимизации предполагаемого ущерба от их наступления;

2) укреплении связей с федеральными и региональными органами как исполнительной, так и законодательной власти, использовании при необходимости процедуры лоббирования, согласовании развития Финансового университета с планами и программами развития Российской Федерации;

3) создание системы отбора лучших выпускников школ для обучения в Финансовом университете, модернизация системы школьного образования на основе усиления педагогической компоненты в университетской подготовке учителей;

4) участие в модернизации экономики страны, развитие инновационной инфраструктуры, участие в функционировании технопарков и бизнес-инкубаторов.

К **внутренним рискам** следует отнести риски, зависящие от климата в коллективе, деятельности руководства Финансового университета, участников проектных команд и других участников Программы. К данной

категории рисков относятся финансовые, проектные, утраты сложившихся брендов, организационно-управленческие, недостижения целей и прочие риски.

Финансовые риски возникают при неэффективном расходовании средств, перерасходе бюджета отдельных проектов, срыве сроков выполнения работ и т. п. Их своевременное обнаружение и нивелирование реализуется при эффективном использовании системы внутреннего контроля над расходованием бюджетных и внебюджетных средств. Важным условием является создание **диверсифицированной системы финансирования** и разграничение собственных финансовых ресурсов Программы и других ресурсов.

Проектные риски возникают при формировании малоэффективного состава исполнителей и экспертов по отбору новых проектов; несбалансированном ресурсном подходе к обеспечению реализации проектов и т.п. Минимизация проектных рисков возможна при осуществлении качественного отбора руководителей и исполнителей проекта; контроля за качеством разрабатываемых проектных решений и апробацией проектных решений посредством выполнения пилотных проектов.

Процесс слияния присоединенных вузов на практике может быть связан с риском утраты сложившихся брендов (прежде всего бренда Финансового университета, Финансовой академии), нарушением гибкости системы управления вузом после слияния, возникновением социальной напряженности среди различных групп персонала. Действенным механизмом управления указанными выше рисками должно стать создание **новой организационной культуры**, развивающей позитивные аспекты существующих культур и основанной на принципах профессиональной компетентности, результативности, коллегиальной ответственности, открытости и гласности.

При реализации Программы развития Университета могут возникнуть следующие **организационно-управленческие риски**:

- формирования мероприятий по разработке и реализации Программы, не обеспеченных сбалансированностью имеющихся ресурсов;
- преобладания интересов операционной деятельности над стратегическими интересами развития;
- сопротивления, инерционности мышления, недостаточной вовлеченности сотрудников и обучающихся Финансового университета в реализацию мероприятий Программы;
- отказа от целей программы развития в пользу сохранения существующих направлений и форм деятельности;

- преобладания групповых интересов в реализации Программы, формирования мероприятий Программы с преимущественным учетом интересов отдельных подразделений или групп сотрудников Университета;
- неэффективной работой органов управления и реализации Программы, из-за недостаточного уровня управленческих знаний и навыков у руководителей различных подразделений Университета.

Минимизация проявления и воздействия внутренних рисков на деятельность Финансового университета будет осуществляться посредством следующего комплекса мер:

1) построение **эффективной системы управления**, использующей современные технологии: стратегического менеджмента, программно-целевых методов управления, матричного управления, управления качеством, регулярное повышение квалификации персонала Финансового университета всех уровней управления;

2) **активная кадровая политика**, создающая позитивную мотивацию к достижению целей Финансового университета, позволяющая преодолеть сопротивление персонала посредством активного вовлечения его в процессы реформирования и служащая стимулом к сплочению персонала для решения задачи построения качественно нового Финансового университета;

3) построение системы обратной связи и своевременное **информирование** работников Финансового университета обо всех происходящих в нем процессах и изменениях, посредством публичного представления текущих результатов реализации Программы на университетском портале, привлечения широкого круга работников Финансового университета к решению конкретных практических задач;

4) построение механизма систематического **мониторинга и оценки** реализации Программы развития, позволяющего проводить регулярно контроль, анализ и оценку выполнения Программы развития.

Учитывая вышеизложенное, можно выделить три общие группы рисков проекта выполнения Программы: риски недостижения целей, риски получения некачественного результата и риски, вызванные внешними воздействиями.

Риски недостижения целей минимизируются за счет точного и своевременного выполнения всех мероприятий Программы и качественного перспективного планирования деятельности будущего университета. Особая роль здесь возлагается на контроль за ходом выполнения Программы со стороны внешних организаций всех уровней, целью которого должна стать поддержка реализации Программы. Велика роль внутреннего форсайта и экспертизы в Университете, а также университетского демократизма.

Преодоление риска некачественных результатов, а именно обеспечение качества и актуальности образовательных продуктов и выпускаемого человеческого капитала, является главной целью Программы. Эта цель достигается при своевременной коррекции программ образовательных и исследовательских траекторий, использовании современных информационных и управленческих технологий, актуализации образовательных, исследовательских и инновационных программ, использования внутреннего и внешнего аудита.

Таблица SWOT – анализа деятельности Финансового университета

			Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1.	Узнаваемость бренда	Продвижение на рынки образовательных услуг и труда ближнего и дальнего зарубежья; расширение взаимодействий с довузовским образовательным сообществом	Высокий уровень конкуренции, многоаспектность поддержания позиции бренда и её зависимость от многих факторов требуют коренного пересмотра маркетинговой и других функциональных политик
	2.	Опыт в подготовке, переподготовке и повышении квалификации специалистов в области экономики, финансов, менеджмента, права, социологии, политологии, прикладной математики и информатики	Лидерство по качеству в подготовке, переподготовке и повышении квалификации специалистов по финансово-экономическим, юридическим, управленческим и бизнес-специальностям	Лидерство по качеству вступает в противоречие с лидерством по издержкам
	3.	Уровневая система подготовки кадров с высшим образованием, реализация компетентного подхода к обучению студентов	Формирование креативно организованного образовательного процесса	Проблемы с формированием контингента в бакалавриате и магистратуре, снижение качества контингента обучающихся
	4.	Существование в Уииверситете научных школ, имеющих признание	Развитие и международное признание научных школ, особенно в странах СНГ и Восточной Европы, может стать преимуществом, которое позволит привлечь выдающихся исследователей, аналитиков и практиков	Поддержание научных школ требует их постоянного интенсивного развития, подпитки исследовательскими и аналитическими кадрами и актуализации. Отсутствие научных школ, в том числе в филиалах Университета, отрицательно воздействует на статус и бренд Университета

5.	Высокая концентрация в Университете советов по защите докторских и кандидатских диссертаций по экономическим специальностям	Подготовка научно-педагогических кадров финансово-экономического и управленческого профилей на одной методологической платформе. Возможность начинать подготовку кандидатских диссертационных исследований в период обучения в магистратуре	Методологическая несбалансированность позиций подготавливаемых ученых финансово-экономического профиля и положений их исследований
6.	На базе Университета действует Учебно-методическое объединение (УМО) высших учебных заведений Российской Федерации по образованию в области финансов, учета и мировой экономики	Совершенствование методических подходов к образовательным процессам в рамках всех вузов страны, готовящих финансовых специалистов	Методическая и методологическая несбалансированность программ подготовки специалистов финансового профиля и путей их реализации в разных вузах страны
7.	Сотрудничество и связи с российскими академическими, вузовскими и исследовательскими центрами	Усиление тесного сотрудничества и развитие связей с региональными, российскими и мировыми научно-исследовательскими центрами сыграют заметную роль в развитии широкого сетевого и систематического взаимодействия с ведущими научными центрами	Недостаточные горизонтальные связи ВУЗовской, академической и отраслевой науки приводят к ослаблению результативности системы научных исследований
8.	Наличие интеграции научных исследований с практикой экономических преобразований в стране (но не в достаточной степени – см. п. 2 раздела «Слабые стороны»)	Усиление взаимодействий с органами власти и ключевыми финансово-экономическими ведомствами и активное участие в разработке идеологии преобразований путем создания автономных исследовательских институтов и центров, привлекающих проектное финансирование на конкурсной основе, активно участвующих в освоении новых научных направлений, ориентированных на	См. п. 2 раздела «Слабые стороны»

		междисциплинарный характер исследований и постоянное вовлечение новых знаний в образовательный процесс	
9.	Создание базовых кафедр в Финансовом университете с такими организациями как КПМГ, ПрайсвогтерхаусКуперс, Ингосстрах, Ассоциация региональных банков, ВЭБ, ФАС РФ и т.д.	Укрепление связей с работодателями и заказчиками образовательных услуг, расширение возможностей по актуализации набора профессиональных компетенций специалистов и включению специалистов ведущих организаций в учебный процесс. Возможность увеличения объемов внебюджетного финансирования научных исследований и разработок	Отход от единых общеуниверситетских методологических позиций при преподавании дисциплин и реализации образовательных программ. Необходимо обеспечение востребованности разработок Финансового университета организациями-создателями базовых кафедр, создание базовых кафедр в филиалах Университета
10.	Разветвленная сеть филиалов и колледжей	Расширение доступа к высококачественному образованию студентам из регионов и превращение филиалов и колледжей в региональные учебно-научно-консалтинговые центры Финуниверситета, обеспечивающие необходимый уровень образовательных программ и взаимосвязь с профессиональными организациями и бизнес-сообществом в регионах	Отсутствие гибкости и оперативности взаимодействий при централизации управления Университетом; потеря контроля и снижение управляемости при децентрализованной структуре управления
11.	Взаимодействия с довузовским образовательным сообществом	Расширение данного направления путем создания сети школ-партнеров и диверсифицированной системы подготовительных программ	Проблемы с формированием контингента обучающихся в бакалавриате и магистратуре

Слабые стороны	1.	Отсутствие особого статуса и положения Финансового университета в инновационной экономике по причине первоочередного спроса на научные исследования и прикладные разработки в области новой техники и прогрессивных технологий (инновации нефинансового характера)	Разработка и популяризация собственной «ниши» в экономической науке путём определения и позиционирования собственного, уникального направления исследований, востребованного в условиях инновационного развития экономики; встраивание Финансового университета в процессы коммерциализации технологических новшеств на базе межвузовских взаимодействий	Уступка вузам-конкурентам позиций по предоставлению услуг по оформлению прав на объекты интеллектуальной собственности (юридическое направление), разработке инновационных стратегий и политик, управленческой поддержки инновационных проектов и т.д.
	2.	Нормативные и организационно-правовые ограничения деятельности Университета	Формирование собственных образовательных стандартов и учебных планов по своим направлениям подготовки и распространение их среди вузов финансово-экономического профиля	Утрачивание позиций ведущего образовательного центра страны финансовой направленности
	3.	Университет не является приоритетным и базовым консультантом органов власти по финансовым вопросам государственного уровня	См. п.5 раздела «Сильные стороны»	Уступка вузам-конкурентам соответствующих позиций
	4.	Недостаточное распространение и востребованность результатов научно-исследовательской и прикладной деятельности в профессиональных организациях и бизнес-сообществе	Популяризация результатов НИР, в частности в системе ДПО; предоставление качественных консалтинговых услуг для бизнеса; повышение уровня и узнаваемости проводимых конференций, семинаров, создание открытых порталов, размещающих качественные электронные ресурсы	Снижение спроса на научные, образовательные, консалтинговые и прикладные продукты Университета со стороны бизнес-сообщества

5.	Недостаточность тесного и постоянного сотрудничества с ведущими зарубежными университетами	Недостаточное использование при формировании новых стандартов образовательных услуг соответствующих уровню ведущим мировым университетам и российским потребностям	Уступка вузам-конкурентам соответствующих позиций
6.	Недостаточная сбалансированность НПР по профессиональным качествам, возрастному составу, способностям и личным приоритетам; отсутствие индивидуального подхода к возможностям НПР	Своевременное выведение на рынок образовательных программ актуальной тематики с применением инновационных технологий обучения и методического обеспечения (с разделением функций НПР, работающих во временных творческих трудовых коллективах)	Затруднение модернизации научно-образовательных направлений и развития инновационной деятельности
7.	Недостаточные инвестиции в кадровое развитие (НПР)	Оплата труда НПР на конкурентоспособном по сравнению с другими вузами уровне и направление средств на повышение квалификации преподавателей	Снижение качества научных, образовательных и прикладных продуктов Университета
8.	Преобладание учебно-дисциплинарного стиля педагогического воздействия на обучающихся при наличии необходимости перехода к личностно-ориентированному стилю	Создание условий для реализации студентом индивидуальной траектории обучения; развитие активной познавательной деятельности студентов, формирования самостоятельности мышления	Требуется наличие у преподавателей профессионально-личностных качеств, необходимых для работы по инновационным программам, интерактивным методикам, технологиям и системам; мотивация и стимулирование преподавателей к освоению и внедрению новшеств
9.	Недостаточное материальное, информационное и методическое обеспечение образовательного процесса, инертный переход на современные технологии преподавания	Развитие творческого потенциала НПР, отбор лучших кадров, индивидуализация подхода к формированию коллективов и деятельности НПР	Требуется использование дополнительных ресурсов для построения современной системы обеспечения образовательных практик

	<p>10. Недостаточная развитость информационно-технологической инфраструктуры университета по сравнению с ведущими российскими и мировыми университетами</p>	<p>Ориентация сайта и портала на продвижение Финансового университета и предлагаемых научных и образовательных продуктов. Создание единой автоматизированной системы управления. Внедрение инновационных форм организации учебной, проектной, исследовательской и аналитической деятельности студентов и преподавателей с использованием современных информационных технологий вебинаров, компьютерных симуляторов, компьютерных тренажеров, компьютерных самоучителей, компьютерных деловых игр (в т.ч. дистанционно)</p>	<p>Снижение позиций Университета в мировых и отечественных рейтингах, снижение контроля и управляемости в условиях децентрализации управления</p>
	<p>11. Недостаточно эффективное использование инфраструктурных подразделений Университета с одновременным экстенсивным развитием первоочередных инфраструктурных блоков</p>	<p>Повышение эффективности подразделений, обеспечивающих и поддерживающих основные процессы Университета. Создание системы аттестации, переподготовки и повышения квалификации управленческого состава и административно-хозяйственного персонала</p>	<p>Присутствие в инфраструктурных подразделениях Университета большого числа работников, не нацеленных на действия в конкурентной среде, свойственные значительной части коллектива консервативные представления и установки осложняют проведение необходимых организационных изменений. Отсутствие творческих и мобильных команд для решения оперативных и тактических задач</p>
	<p>12. Излишняя централизация управления Университетом, приводящая к негибкости и бюрократизации деятельности</p>	<p>Изменение подходов к управлению в части делегирования полномочий и децентрализации</p>	<p>Угроза торможения развития в условиях наступления дисфункциональной бюрократии</p>

Сетевой график выполнения мероприятий Программы развития Финансового университета

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Задача 1. Модернизация образовательного процесса										
Мероприятие 1.1. Разработка образовательных программ нового поколения, сопряженных с профессиональными стандартами										
[1101] Разработка собственных образовательных стандартов Финансового университета по программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры	первый проректор по учебной и методической работе	Количество направлений подготовки, ед.	3	5	2	-	2	1	-	-
[1102] Кардинальное изменение практической составляющей образовательного процесса университета:										
[1102.1] Обновление образовательных программ, реализуемых совместно с работодателями (в том числе, имеющими в университете базовые кафедры)	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по стратегическому развитию	Доля совместных программ бакалавриата, %.	5	10	15	20	25	30	35	40
		Доля совместных программ магистратуры, %.	10	20	30	40	50	55	60	60
[1102.2] Формирование системы прохождения практики студентами вуза на практической базе деловых партнеров Финансового университета (в том числе, создавших базовые кафедры)	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по стратегическому развитию	Доля студентов проходивших практику у деловых партнеров, %.	40	50	60	70	80	80	80	80
[1103] Обучение по дополнительным профессиональным программам, прошедшим профессионально - общественную аккредитацию в области бухгалтерского учета, аудита, налогового консультирования, финансов	первый проректор по учебной и методической работе, директор по ДПО	Количество программ, ед.	6	10	10	12	15	17	17	20
[1104] Разработка и модернизация дополнительных профессиональных программ										
[1104.1] Разработка новых и модернизация существующих программ дополнительного профессионального образования	директор по ДПО	Количество программ, ед.	24	40	43	47	50	55	60	65

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[1104.2] Разработка новых и модернизация существующих дополнительных профессиональных программ для студентов Финуниверситета	директор по ДПО	Количество программ, ед.	6	7	6	8	8	10	12	15
[1104.3] Подготовка дополнительных профессиональных программ по заказам министерств, федеральных агентств, служб и регионов	директор по ДПО	Количество программ, ед.	88	30	32	34	36	36	38	40
[1105] Реализация дополнительных профессиональных программ федеральных государственных гражданских служащих, региональных и муниципальных служащих в филиалах университета	директор по ДПО	Количество слушателей, тыс. чел.	1,0	0,5	0,6	0,7	0,8	1,0	1,2	1,4
[1106] Аккредитация программ ДПО Финансового университета:										
[1106.1] Вывод программ Финансового университета уровня MBA на аккредитацию в ведущих российских и зарубежных объединениях работодателей, организациях осуществляющих аккредитацию	директор по ДПО	Количество программ, ед.	2	-	-	1	-	2	-	-
[1106.2] Вступление в международную ассоциацию бизнес-школ ACBSP (Accreditation council for business schools and programs). Подготовка документов к международной аккредитации	директор по ДПО, директор по международному сотрудничеству	Комплект документов об аккредитации, ед.	-	-	1	-	-	-	-	-
[1106.3] Прохождение аккредитации в международной ассоциации бизнес-школ ACBSP	директор по ДПО, директор по международному сотрудничеству	Получение документов об аккредитации, ед.	-	-	-	-	-	1	-	-
[1106.4] Прохождение международной аккредитации в Институте финансовых аналитиков IFA (Institute of Financial Accountants)	директор по ДПО	Получение документов об аккредитации, ед.	-	1	-	-	-	-	-	-
[1107] Реализация подготовки серии университетских учебников по основным приоритетным направлениям деятельности университета	проректор по научной работе, научный руководитель	По ООП, ед. в год.	15	21	26	30	33	40	51	65
	директор по ДПО	По программам MBA, ед. в год.	-	-	1	1	1	-	-	-

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Мероприятие 1.2. Разработка новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса										
[1201] Распространение активных и интерактивных форм учебной работы с обеспечением методических рекомендаций	первый проректор по учебной и методической работе	Доля охвата занятий, % (бакалавриат)	20	25	30	33	35	37	40	45
		Доля охвата занятий, % (магистратура)	40	45	50	52	52	54	55	55
		Доля охвата занятий, % (аспирантура)	45	50	55	55	60	62	65	65
[1202] Наполнение образовательного портала современным учебно-методическим обеспечением	первый проректор по учебной и методической работе	Доля охваченных дисциплин, %.	30	60	70	75	80	85	90	100
[1203] Развитие дистанционного формата очной формы обучения студентов	директор по информационным технологиям	Доля учебных дисциплин, обеспеченных электронной поддержкой, %	7,9	23,3	45,0	60,0	75,0	90,0	100,0	100,0
[1204] Развитие дистанционного формата дополнительного профессионального образования:										
[1204.1] Подготовка и запуск дополнительных профессиональных программ в дистанционном формате	директор по ДПО, директор по информационным технологиям	Количество программ, ед.	-	-	5	8	10	10	10	10
[1204.2] Формирование системы дистанционного консультирования государственных гражданских служащих, обучающихся по дополнительным профессиональным программам	директор по ДПО, директор по информационным технологиям	Количество программ, ед.	-	6	7	8	9	10	11	12
[1205] Развитие системы оценки качества образования										
[1205.1] Внедрение механизмов профессионально – общественной аккредитации образовательных программ	первый проректор по учебной и методической работе	Доля направлений подготовки на которых внедрена профессионально – общественная аккредитация, %	-	-	20	35	50	65	80	100

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[1205.2] Создание и распространение среди профильных вузов единых оценочных средств для государственной итоговой аттестации выпускников	первый проректор по учебной и методической работе	Доля направлений подготовки на которых используются единые оценочные средства, %	-	-	-	20	40	60	80	100
Мероприятие 1.3. Развитие международного сотрудничества и сетевого взаимодействия в системе непрерывного образования										
[1301] Увеличение количества образовательных программ и учебных дисциплин, реализуемых на иностранных языках	первый проректор по учебной и методической работе, директор по международному сотрудничеству	Количество программ, ед.	-	3	-	1	-	1	-	-
		Количество учебных дисциплин, ед.	-	-	2	3	4	5	6	7
[1302] Развитие программ международной академической мобильности обучающихся с ведущими мировыми университетами и высшими школами										
[1302.1] Развитие программ «включенного обучения»	директор по международному сотрудничеству	Количество программ, ед.	58	60	65	70	74	77	82	86
		Количество студентов, чел.	74	85	100	115	127	136	151	163
[1302.2] Развитие программ «двойного диплома»	директор по международному сотрудничеству	Количество программ, ед.	14	16	20	27	35	40	42	44
		Количество студентов, чел.	35	53	61	68	83	98	18	138
[1303] Развитие программы «приглашенные профессора» с ведущих мировых университетов, зарубежные представители бизнеса и власти:										
[1303.1] Организация лекций, семинаров, тренингов, кейс-стади, мастер-классов, проводимых приглашенными профессорами зарубежных вузов и зарубежными представителями бизнеса и власти	директор по международному сотрудничеству	Количество приглашенных лиц, человеко-везды	30	28	35	38	40	45	47	50

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[1303.2] Реализация программы «приглашенные профессора» с ведущими университетами и высшими школами, проводящими исследования и подготовку по приоритетным направлениям Финансового университета и зарубежными представителями бизнеса и власти	директор по международному сотрудничеству	Количество преподавателей, чел.	5	8	12	15	17	18	25	30
[1304] Формирование на базе Финансового университета центров международной профессиональной сертификации специалистов финансового профиля:										
[1304.1] Создание в подразделениях ДПО центров в целях подготовки к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов по направлениям подготовки специалистов Финансового университета (центров профессиональной подготовки)	директор по ДПО, директор по международному сотрудничеству	Количество центров, ед.	2	1	1	-	-	-	-	-
[1304.2] Заключение соглашений с международными профессиональными организациями с целью подготовки специалистов к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов	директор по ДПО, директор по международному сотрудничеству	Количество международных проф. организаций, ед.	1	1	2	2	3	3	4	5
[1304.3] Организация обучения в целях подготовки к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов	директор по ДПО, директор по международному сотрудничеству	Количество программ, ед.	7	7	9	10	11	11	12	12
[1304.4] Расширение числа специалистов проходящих обучение в Финансовом университете к сдаче международных экзаменов в области бухгалтерского учета, аудита, налогового консультирования, финансов	директор по ДПО	Количество специалистов, чел.	100	120	120	130	130	140	140	150
[1305] Заключение договоров о сетевом взаимодействии с российскими вузами	проректор по стратегическому развитию	Количество программ, ед.	4	9	12	14	16	18	20	22

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Задача 2. Модернизация научной и инновационной деятельности										
Мероприятие 2.1. Развитие инфраструктуры обеспечения и стимулирования научных исследований										
[2101] Приобретение современных информационных и других ресурсов для проведения фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям развития, их поддержка в актуализированном состоянии	проректор по научной работе, директор по информационным технологиям	Количество баз данных, ед.	41	42	43	45	46	47	48	50
		Количество научных журналов, ед. изданий	42	43	45	48	49	50	53	55
[2102] Развитие сети университетских изданий, отражающих результаты научно-исследовательской работы	проректор по научной работе научный руководитель	Количество изданий, ед. в год	8	9	10	10	10	10	10	10
[2103] Развитие базы данных научных и методических публикаций НИР Финансового университета с доступом в on-line режиме, а также регламента по ее ведению и использованию	проректор по научной работе, директор по информационным технологиям	Процент хранения научных и методических публикаций, %	15	30	50	60	70	85	90	100
[2104] Разработка и реализация плана ежегодного участия ученых Финансового университета в международных научных мероприятиях в целях обсуждения результатов совместных научных исследований с участием потенциальных заказчиков, практиков-разработчиков и исследователей	проректор по научной работе, директор по международному сотрудничеству	Количество мероприятий, ед. в год	88	90	93	95	96	98	99	102
[2105] Разработка системы стимулирования вовлечения всех научно – педагогических работников в исследовательскую деятельность университета	проректор по научной работе	Процент НИР, участвующих в НИР, %.	50	60	65	70	75	80	85	90
		Объем НИР на 1 НИР, тыс. руб.	117	170	190	200	215	230	240	250
[2106] Развитие системы привлечения студентов и аспирантов университета к научной и инновационной деятельности	первый проректор по учебной и методической работе проректор по научной работе	Процент привлеченных студентов и аспирантов, %.	60	80	90	95	100	100	100	100

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Мероприятие 2.2. Развитие научной, экспертно-аналитической и инновационной деятельности										
[2201] Активизация научных исследований и публикаций по приоритетным направлениям развития Финансового университета	проректор по научной работе	Количество публикаций НПР университета в РИНЦ, ед. в год	4701	4800	4900	5100	5300	5500	5750	6000
[2202] Подготовка и проведение общеуниверситетских научных мероприятий	проректор по научной работе	Количество мероприятий, ед.	128	135	140	145	150	155	160	165
[2203] Создание системы продвижения результатов НИР научно-педагогических работников университета на рынок экспертно-аналитических и научных работ	проректор по научной работе	Количество аналитических докладов направленных в адрес органов государственного управления, ед.	18	20	25	30	35	40	45	50
[2204] Создание системы экспертной оценки результатов НИР научно – педагогических работников университета с целью их правового оформления как ОИС вуза	проректор по научной работе	Количество поставленных на баланс ФУ объектов интеллектуальной собственности, ед.	6	6	7	8	10	11	12	15
[2205] Развитие сети малых инновационных предприятий по внедрению результатов интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат Финансовому университету	проректор по научной работе	Количество МИП на конец года, ед.	4	6	7	8	9	9	9	10
[2206] Формирование инфраструктуры трансфера инноваций на основе межвузовской кооперации	проректор по научной работе	Количество межвузовских проектов, ед.	2	3	6	6	5	4	5	4
[2207] Разработка и реализация проекта бизнес - инкубатора нулевого уровня (системы пред - стартапов)	проректор по научной работе	Кол-во рабочих мест бизнес – инкубатора, занятых резидентом на конец года, ед.	20	25	30	35	40	45	50	60

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[2208] Увеличение доходов от научных исследований НИР университета	проректор по научной работе	Общий объем НИР и услуг в научной сфере, тыс. руб.	117	170	190	200	215	230	240	250
Мероприятие 2.3. Развитие научного сотрудничества										
[2301] Установление долгосрочных партнерских отношений с отечественными и зарубежными вузами, исследовательскими центрами и организациями по финансово – экономическому сопровождению реализуемых ими инновационных проектов	проректор по научной работе, директор по международному сотрудничеству	Количество договоров, ед.	4	6	8	9	10	10	11	11
[2302] Увеличение числа выигранных международных грантов	проректор по научной работе, директор по международному сотрудничеству	Количество выигранных грантов, ед. в год	-	3	5	7	7	9	12	12
[2303] Осуществление совместных научных исследований с зарубежными партнерами	проректор по научной работе	Количество научных исследований, ед.	3	6	9	12	15	18	21	23
[2304] Активизация работы с зарубежными партнерами по написанию монографий	научный руководитель, директор по международному сотрудничеству	Количество совместных монографий, ед. в год.	15	17	22	25	27	28	29	30
[2305] Разработка и реализация мер по продвижению публикаций трудов ученых Финансового университета в международно признанных изданиях, в том числе совместных публикаций ученых Финансового университета с ведущими специалистами мировых университетов и высших школ	проректор по научной работе	Количество публикаций в индексируемых зарубежных изданиях, ед. в год.	56	70	89	110	136	174	217	260

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Задача 3. Укрепление кадрового потенциала, контингента обучающихся и сообщества выпускников Финансового университета										
Мероприятие 3.1. Кадровое обновление и привлечение лучших отечественных и зарубежных преподавателей, исследователей и практиков										
[3101] Развитие и использование при ротации руководящих работников (проректора, директора направлений, руководители самостоятельных структурных подразделений) механизма кадрового резерва	директор по персоналу	Процент руководящих работников имеющих кадровый резерв, %.	60	80	80	85	90	95	100	100
[3102] Приглашение на работу молодых преподавателей и научных работников путем создания благоприятных условий для их преподавательской и научной работы	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по научной работе директор по персоналу	Удельный вес численности молодых ученых (без ученой степени – до 30 лет, кандидаты наук – до 35 лет, доктора наук – до 40 лет) в общей численности НПР, %	13,1	16,7	17,0	17,0	17,5	17,5	18,0	18,0
[3103] Разработка и внедрение системы поддержки молодых преподавателей из числа выпускников аспирантуры и магистратуры, установление индивидуальных стипендий (зарплат) для данной категории работников	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по экономической и финансовой работе	Средний размер зарплаты молодого преподавателя, (тыс. руб.)	35,0	42,0	44,5	47,1	49,9	52,9	56,0	59,3
[3104] Повышение размера оплаты труда преподавателей и научных сотрудников до конкурентоспособного мирового уровня	проректор по экономической и финансовой работе	Сумма средств, выделяемых на ЗП НПР и НС, (тыс. руб.).	319,9	312,8	295,1	295,1	291,4	291,4	291,4	291,4
		Среднемесячная заработная плата НПР и НС, (тыс. руб.).	70,3	73,3	85,1	93,6	98,8	98,8	98,8	98,8

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[3105] Развитие системы нематериального стимулирования работников	директор по персоналу	Доля награждаемых работников от общего количества персонала, %	3,5	10	7,5	7,5	7,5	9,5	12	7,5
[3106] Увеличение числа иностранных научно-педагогических работников ведущих занятия в университете	директор по международному сотрудничеству, директор по персоналу	Удельный вес иностранных граждан, в общей численности научно – педагогических работников учреждения, %	0,28	0,55	0,60	0,65	0,65	0,70	0,70	0,75
[3107] Приглашение на работу в университет авторитетных специалистов–практиков для ведения педагогической и исследовательской работы, выполнения управленческих функций	первый проректор по учебной и методической работе, директор по персоналу, руководитель структурных подразделений	Удельный вес численности специалистов – практиков, в общей численности НПР учреждения, %	11,0	11,0	11,0	11,0	11,5	11,5	12,0	12,0
Мероприятие 3.2. Поддержка и стимулирование профессионального роста научно-педагогических работников										
[3201] Укрепление кадрового потенциала путем привлечения высококвалифицированных кадров, имеющих преподавательский и исследовательский опыт работы	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по научной работе, директор по персоналу	Удельный вес НПР, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук, в общей численности НПР учреждения, %	78,3	79,0	80,0	80,0	80,5	81,0	81,5	82,0
[3202] Реализация перспективного плана подготовки и защиты докторских диссертаций преподавателями и научными работниками университета	проректор по научной работе, директор по международному сотрудничеству	Количество НПР университета, защитивших докторские диссертации, чел.	6	7	9	11	14	17	18	19

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Количество лиц, обучающихся по PhD программам в зарубежных вузах, чел.	3	4	10	15	20	25	30	35
[3203] Формирование системы регулярного повышения квалификации научно-педагогических работников в реальном секторе экономики и других профильных организациях	первый проректор по учебной и методической работе	Доля НПР, ежегодно повышающих квалификацию в реальном секторе экономики, % от общего числа НПР повышающих квалификацию	15	25	26	27	30	30	30	30
[3204] Развитие международной академической мобильности преподавателей и исследователей по приоритетным направлениям развития университета	первый проректор по учебной и методической работе, директор по международному сотрудничеству	Количество НПР, прошедших стажировку за рубежом, чел.	20	35	30	35	40	45	50	55
[3205] Создание системы постоянного повышения квалификации НПР в области использования современных информационных технологий	первый проректор по учебной и методической работе, директор по информационным технологиям	Доля НПР, ежегодно повышающих квалификацию в сфере ИТ, % от общего числа НПР повышающих квалификацию	18	18	19	20	20	20	20	20
[3206] Повышение языковой квалификации НПР с целью более активного участия в международном сотрудничестве на основе ускоренного обучения иностранному языку совместно с зарубежными вузами	первый проректор по учебной и методической работе, руководитель департамента языковой подготовки	Количество НПР, прошедших курсы языковой подготовки, чел.	20	60	60	60	70	80	100	120
[3207] Создание системы постоянного повышения квалификации работников структурных подразделений университета	руководители структурных подразделений, директор по персоналу	Процент АУП, УВП и ИТР, ежегодно повышающих квалификацию, %	10,0	15,0	15,0	16,0	17,0	18,0	19,0	20,0

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Задача 4. Модернизация инфраструктуры										
Мероприятие 4.1. Развитие поддерживающей инфраструктуры										
[4101] Развитие университетской сети с круглосуточным бесплатным беспроводным доступом обучающихся и сотрудников к информационным ресурсам университета и интернету на всех территориях	директор по информационным технологиям	Количество информационных систем доступных на пользовательских устройствах студентов и НПП, ед.	11	14	16	18	20	22	24	26
		Скорости беспроводного доступа в сеть интернет, Mbit/s	10	15	35	50	65	85	90	100
[4102] Разработка и внедрение электронных административных и учебных регламентов, переход к персонифицированным сервисам «одного окна» в личных кабинетах абитуриентов, студентов, аспирантов, докторантов, слушателей, преподавателей и сотрудников	директор по информационным технологиям	Доля административных и образовательных процессов, имеющих электронные регламенты, %	80	95	100	100	100	100	100	100
[4103] Осуществление аудио- и видеозаписи аудиторных занятий и научных мероприятий с последующим размещением на портале	директор по информационным технологиям	Доля научных мероприятий, транслируемых в интернет, %.	10	20	20	20	20	20	20	20
		Доля научных мероприятий, видеозапись которых размещается на портале, %.	5	10	10	10	10	10	10	10

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Доля учебных дисциплин, обеспеченных видео лекциями, размещенными в свободном доступе, %.	5	10	10	10	10	10	10	10
[4104] Оборудование конференц-залов и лекционных аудиторий с возможностью трансляции мероприятий на другие территории Университета (в том числе в филиалы) и в сеть Интернет с внедренными системами многоязыковой поддержки	директор по информационным технологиям	Количество залов, имеющих возможность видеотрансляции, ед.	22	26	30	34	38	42	46	50
[4105] Внедрение единой системы видеоконференцсвязи во всех корпусах университета, включая филиалы	директор по информационным технологиям	Доля автоматизированных рабочих мест, обеспеченных видеоконференцсвязью, %.	30	50	100	100	100	100	100	100
Мероприятие 4.2. Развитие кампусов Университета										
[4201] Реконструкция существующих и строительство новых учебных корпусов, общежитий и социально – культурных объектов Финансового университета	проректор по капитальному строительству и материальному обеспечению	Количество сданных объектов, ед.	0	2	2	3	4	2	0	1
		Дополнительный объем площадей, тыс. кв. м	0	32,7	19,6	0	19,7	5,6	0	0
[4202] Организация персональных рабочих мест НПП и сотрудников Финансового университета:										
[4202.1] Переход от применения персональных компьютеров к использованию виртуальных рабочих мест на основе тонких клиентов	директор по информационным технологиям	Доля автоматизированных рабочих мест на основе тонких клиентов, %	25	50	75	90	90	90	90	90

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[4202.2] Организация предоставления стандартных университетских информационно-технологических сервисов на персональные и личные компьютеры и мобильные устройства пользователей на всех территориях	директор по информационным технологиям	Доля виртуализированных серверов, %.	25	50	70	70	70	70	70	70
[4203] Полное обеспечение обучающихся местами в общежитиях Университета и повышение комфортности условий проживания	проректор по социальной и воспитательной работе	Доля студентов обеспеченных местами в общежитиях, %.	80	100	100	100	100	100	100	100
[4204] Регулярное обновление оборудования и мебели, используемой в учебном процессе и научной деятельности Университета	проректор по капитальному строительству и материальному обеспечению	Коэффициент обновления учебно – научного оборудования, %.	11,8	12,4	11,4	11,4	10,9	10,9	11,1	11,2
		Коэффициент обновления мебели, %	6,9	7,1	7,3	8,7	8,6	9,3	9,6	10,4
[4205] Создание культурно – бытового и конференционно-тренингового капмуса на базе УОК «Лесное озеро»	проректор по социальной и воспитательной работе	Процент развития спортивно-оздоровительной базы, %	40	70	80	90	100	100	100	100
		Процент создания развлекательной инфраструктуры, %	40	80	85	95	100	100	100	100
		Процент развития конференционно-тренинговой инфраструктуры, %	50	70	80	90	100	100	100	100
Задача 5. Совершенствование организационной структуры Университета и повышение эффективности управления										
Мероприятие 5.1. Совершенствование организационной структуры										
[5101] Продолжение модернизации организационной структуры факультетов с целью передачи им части полномочий университета по координации учебно-методической, научной и международной деятельности	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по стратегическому развитию	Процент факультетов, переведенных на новую систему управления, %	30	50	80	100	100	100	100	100

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[5102] Продолжение работы по формированию в университете базовых кафедр	проректор по стратегическому развитию	Процент направлений подготовки, по которым созданы базовые кафедры, %	30	60	80	100	100	100	100	100
[5103] Оптимизация численности филиалов Университета	проректор по стратегическому развитию, директор по развитию и координации деятельности филиалов	Количество филиалов, ед.	39	36	30	28	28	28	28	28
[5104] Формирование организационной структуры внутреннего аудита достоверности данных управленческого учета и отчетности университета	проректор по стратегическому развитию	Доля охвата управленческих регламентов внутренним контролем, ед.	20	25	35	35	40	40	45	50
[5105] Реализация комплекса организационно-кадровых мероприятий, направленных на оптимизацию численности персонала, в т.ч. за счет рациональной расстановки и исключения дублирующих функций	проректор по экономической и финансовой работе, директор по персоналу	Процент научно-педагогических работников в общей численности штатного персонала университета, %	45,5	45,5	49,0	53,0	57,0	60,0	63,0	63,0
Мероприятие 5.2. Формирование эффективной системы управления										
[5201] Развитие системы мониторинга качества образования в университете:										
[5201.1] Совершенствование практики ежегодных опросов преподавателей и студентов с целью выявления степени их удовлетворенности образовательным процессом в университете	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по стратегическому развитию	Количество тематик опроса НПР и студентов, ед. в год	5	4	5	3	2	2	3	2
[5201.2] Развитие практики ежегодных опросов основных работодателей о степени их удовлетворенности качеством подготовки выпускников Финансового университета	проректор по стратегическому развитию	Количество опрошенных работодателей, чел.	70	100	120	150	170	200	250	300

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[5202] Внедрение системы оценки качества научной работы, в том числе с привлечением внешней экспертизы и выработка механизмов распределения ресурсов на основе этих оценок	проректор по научной работе	Количество документов (регламентов), ед.	1	1	1	1	-	-	-	-
[5203] Разработка и внедрение системы рейтинга преподавателей, заведующих кафедрами и деканов на основе объективных и прозрачных показателей	первый проректор по учебной и методической работе, проректор по стратегическому развитию	Количество документов (регламентов), ед.	1	1	1	-	-	-	-	-
[5204] Развитие студенческого и преподавательского самоуправления, норм корпоративного поведения студентов и НПП	проректор по социальной и воспитательной работе	Количество документов (регламентов), ед.	-	1	1	1	-	-	-	-
[5205] Создание системы подбора, специального обучения и повышения квалификации работников инфраструктурных подразделений университета	директор по персоналу	Количество документов (регламентов), ед.	2	2	2	-	-	-	-	-
[5206] Разработка системы привлечения средств на развитие Финансового университета	проректор по экономической и финансовой работе	Доходы из всех источников в расчете на одного НПП, млн. руб.	3,67	3,91	3,93	3,96	4,00	4,05	4,10	4,15
Мероприятие 5.3. Позиционирование Университета										
[5301] Проведение регулярных маркетинговых исследований	первый проректор по внешним коммуникациям	Индекс узнаваемости бренда в %. ⁵	68	70	75	75	75	80	80	80
[5302] Создание новых сервисов на университетском портале (fa.ru)	первый проректор по внешним коммуникациям, директор по информационным технологиям	Общее количество сервисов для внешних пользователей, ед.	5	6	8	10	11	12	13	14

⁵ Индекс узнаваемости бренда: $IВА = IC / TC \times 100\%$, где IВА – индекс узнаваемости, IC – количество осведомленных потенциальных потребителей, TC – общее количество опрошенных потенциальных клиентов.

Наименование задачи, мероприятия, проекта	Руководитель проекта	Измеритель конечного результата	Значение показателя конечного результата по годам							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
[5303] Реализация программы продвижения бренда Университета в печатных и электронных СМИ	первый проректор по внешним коммуникациям	Индекс цитирований (упоминаний) в СМИ в ед. ⁶	1,6	3	4	5	6	7	8	9
[5304] Разработка и реализация программы международного позиционирования Университета	первый проректор по внешним коммуникациям, директор по международному сотрудничеству	Количество совместных образовательных программ с иностранными образовательными организациями, ед.	72	76	85	97	109	117	124	130
[5305] Организация и реализация комплекса мероприятий, направленных на поддержку репутации Университета	первый проректор по внешним коммуникациям	Уровень лояльности целевых аудиторий в % ⁷	68	73	73	78	80	80	83	83

⁶ Индекс цитирований (упоминаний) в СМИ: $MR = N / 12$, где MR - среднегодовой индекс цитирования (упоминаний), $N = (NR/TA)$ - сумма среднемесячных индексов за отчетный период. NR - количество цитирований (упоминаний) в месяц, TA - Количество привлеченных СМИ в месяц.

⁷ Уровень лояльности целевых аудиторий: $LNA = (DL/TA)$, где LNA - уровень лояльности (+/-10), DL - степень лояльности целевых аудиторий по шкале от 1 до 10, TA - репрезентативная выборка

Финансовый план обеспечения Программы развития Финансового университета на 2015 - 2020 г.г. (млн.руб.)

Наименование задачи, мероприятия	Источник	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
Задача 1. Модернизация образовательного процесса								
1.1. Разработка программ и стандартов	Всего	39,3	43,85	56,4	66,91	74,35	90,78	371,59
	ФБ	0	39,48	45,12	46,86	44,61	45,41	221,48
1.2. Внедрение образовательных технологий	Всего	9,34	13,53	17,46	19,54	21,13	25,69	106,69
	ФБ	0	12,19	13,97	13,67	12,67	12,87	65,37
1.3. Развитие сетевого взаимодействия в системе ВО	Всего	21,85	26,01	30,44	37,19	42,65	62,97	221,11
	ФБ	0	23,41	24,35	26,03	25,6	31,5	130,89
Задача 2. Модернизация научной и инновационной деятельности								
2.1. Развитие инфраструктуры научных исследований	Всего	6,35	5,72	5,58	4,79	4,89	7,17	34,5
	ФБ	0	5,16	4,47	3,35	2,94	3,6	19,52
2.2. Развитие научной, Э-А и инновационной деятельности	Всего	20,825	28,41	31,47	32,5	39,64	54,18	207,025
	ФБ	0	25,58	25,18	22,75	23,78	27,11	124,4
2.3. Развитие научного сотрудничества	Всего	11,15	13,21	15,44	21,29	26,74	27,28	115,11
	ФБ	0	11,88	12,35	14,9	16,04	13,65	68,82
Задача 3. Укрепление кадрового потенциала и контингента обучающихся								
3.1. Кадровое обновление	Всего	82,5	86,35	94,33	108	110,16	128,41	609,75
	ФБ	0	77,72	75,46	75,6	66,1	64,21	359,09
3.2. Повышение квалификации	Всего	12,45	12,79	19,85	19,19	24,91	31,68	120,87
	ФБ	0	11,51	15,89	13,44	14,95	15,85	71,64
3.3. Работа с талантливой молодежью	Всего	12,3	11,04	12,87	13,37	16,45	17,06	83,09
	ФБ	0	9,95	10,29	9,35	9,87	8,54	48
Задача 4. Модернизация инфраструктуры								
4.1. Развитие поддерживающей инфраструктуры	Всего	2,2	2,42	2,66	2,93	3,23	3,54	16,98
	ФБ	0	2,18	2,13	2,05	1,94	1,78	10,08
4.2. Развитие кампусов (без кап. строительства и ремонта)	Всего	961	302,5	1167,04	293,96	36,6	40,25	2801,35
	ФБ	0	272,25	933,63	205,78	21,96	20,13	1453,75

Задача 5. Организационная структура и управление								
5.1. Совершенствование организационной структуры	Всего	6,87	6,06	5,57	4,92	5,41	1,61	30,44
	ФБ	0	5,45	4,46	3,44	3,25	0,81	17,41
5.2. Формирование эффективной системы управления	Всего	2,6	2,22	1,62	2,12	3,67	3,37	15,6
	ФБ	0	2	1,3	1,48	2,2	1,69	8,67
5.3. Позиционирование Финансового университета	Всего	33,95	24,48	16,46	47,08	21,33	10,96	154,26
	ФБ	0	22,04	13,17	32,96	12,8	5,48	86,45
ВСЕГО по Программе развития	Всего	1222,69	578,59	1477,19	673,79	431,16	504,95	4888,365
	ФБ	0	520,8	1181,77	471,66	258,71	252,63	2685,57

Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 1.1.

"Разработка образовательных программ нового поколения, сопряженных с профессиональными стандартами"

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
1101. Разработка собственных образовательных стандартов Финансового университета по программам бакалавриата, магистратуры, аспирантуры	Всего	<i>5 чел* 0,4 млн. руб. *кол-во направлений подготовки (5*0,4*2 = 4,0)</i>	4	0	4,85	2,66	0	0	11,51
	ФБ		0	0	3,88	1,86	0	0	5,74
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
1102.1.Обновление образовательных программ, реализуемых совместно с работодателями (в том числе, имеющими в университете базовые кафедры)	Всего	<i>2 чел* 0,075 млн. руб. * прирост доли ООП (бак + маг) (2*0,075*15 = 2,25)</i>	2,25	2,5	2,75	2	2,2	1,2	12,9
	ФБ		0	2,25	2,2	1,4	1,32	0,6	7,77
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
1102.2. Формирование системы прохождения практики студентами вуза на практической базе деловых партнеров Финансового университета (в том числе, создавших базовые кафедры)	Всего	<i>0,1 млн. руб. * прирост доли студентов, проходящих практику у деловых партнеров (%) (0,1 *10 = 1,0)</i>	1	1,1	1,2	0	0	0	3,3
	ФБ		0	0,99	0,96	0	0	0	1,95
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
1103. Обучение по дополнительным профессиональным программам, прошедшим профессионально - общественную аккредитацию в области бухгалтерского учета, аудита, налогового консультирования, финансов	Всего	<i>0,35 млн. руб. * кол-во программ (0,35 *10 = 3,5)</i>	3,5	4,6	6,35	7,9	8,7	9,55	40,6
	ФБ		0	4,14	5,08	5,53	5,22	4,78	24,75
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>

1104.1. Разработка новых и модернизация существующих программ дополнительного профессионального образования и неформального образования взрослых	Всего	<i>1 чел* 0,2 млн. руб. *кол-во программ ДПО (1*0,2*43 = 8,6)</i>	8,6	10,35	12,1	14,65	17,7	20,93	84,33
	ФБ		0	9,32	9,68	10,26	10,62	10,47	50,35
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1104.2. Разработка новых и модернизация существующих дополнительных профессиональных программ для студентов Финуниверситета	Всего	<i>1 чел* 0,1 млн. руб. *кол-во программ ДПО (1*0,1*6 = 0,6)</i>	0,6	0,9	0,95	1,35	1,75	2,4	7,95
	ФБ		0	0,81	0,76	0,95	1,05	1,2	4,77
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1104.3 Подготовка дополнительных профессиональных программ по заказам министерств, федеральных агентств, служб и регионов	Всего	<i>2 чел* 0,15 млн. руб. *кол-во программ ДПО (2*0,15*32 = 9,6)</i>	9,6	11,2	13,05	14,35	16,65	19,3	84,15
	ФБ		0	10,08	10,44	10,05	9,99	9,65	50,21
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1105. Реализация дополнительных профессиональных программ федеральных государственных гражданских служащих, региональных и муниципальных служащих в филиалах университета	Всего	<i>0,005 млн. руб. *кол-во слушателей программ ДПО (0,005*600 = 3,0)</i>	3	3,85	4,85	6,65	8,75	11,25	38,35
	ФБ		0	3,47	3,88	4,66	5,25	5,63	22,89
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1106.1. Вывод программ Финансового университета уровня MBA на аккредитацию Национального аккредитационного Совета делового образования России	Всего	<i>0,75 млн. руб. *кол-во программ ДПО (0,75*0 = 0,0)</i>	0	0,85	0	2	0	0	2,85
	ФБ		0	0,77	0	1,4	0	0	2,17
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1106.3. Прохождение аккредитации в международной ассоциации бизнес-школ ACBSP	Всего	<i>1,5 млн. руб. *кол-во аккредитаций (1,5*0 = 0,0)</i>	0	0	0	2	0	0	2

	ФБ		0	0	0	1,4	0	0	1,4
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1107. Реализация подготовки серии университетских учебников по основным приоритетным направлениям деятельности университета	Всего	0,25 млн. руб. *кол-во учебников (0,25*27 = 6,75)	6,75	8,5	10,3	13,35	18,6	26,15	83,65
	ФБ		0	7,65	8,24	9,35	11,16	13,08	49,48
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 1.1	Всего		39,3	43,85	56,4	66,91	74,35	90,78	371,59
	ФБ		0	39,48	45,12	46,86	44,61	45,41	221,48

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 1.2.
"Разработка новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
1202. Наполнение образовательного портала современным учебно-методическим обеспечением	Всего	<i>0,05 млн. руб. * прирост доли охваченных дисциплин (0,05*10 = 0,5)</i>	0,5	0,28	0,3	0,33	0,37	0,85	2,63
	ФБ		0	0,25	0,24	0,23	0,22	0,43	1,37
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1203. Развитие дистанционного формата очной формы обучения	Всего	<i>0,05 млн. руб. * прирост доли охваченных дисциплин (0,05*21,7 = 1,09)</i>	1,09	0,82	0,91	1	0,37	0	4,19
	ФБ		0	0,74	0,73	0,7	0,22	0	2,39
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1204.1. Подготовка и запуск дополнительных профессиональных программ в дистанционном формате	Всего	<i>0,2 млн. руб. * кол-во программ ДПО (0,2 *5 = 1,0)</i>	1	1,75	4,2	4,62	5,08	5,59	22,24
	ФБ		0	1,58	3,36	3,23	3,05	2,8	14,02
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1204.2. Формирование системы дистанционного консультирования государственных гражданских служащих, обучающихся по дополнительным профессиональным программам	Всего	<i>2 чел. * 0,125 млн. руб. * кол-во программ ДПО (2*0,125 *7 = 1,75)</i>	1,75	2,2	2,72	3,33	4,02	4,83	18,85
	ФБ		0	1,98	2,18	2,33	2,41	2,42	11,32
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1205.1. Внедрение механизмов профессионально – общественной аккредитации образовательных программ	Всего	<i>0,25 млн. руб. * прирост доли направлений подготовки (0,25*20 = 5,0)</i>	5	4,13	4,54	5	5,5	8,05	32,22
	ФБ		0	3,72	3,63	3,5	3,3	4,03	18,18
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x

1205.2. Создание и распространение среди профильных вузов единых оценочных средств для государственной итоговой аттестации выпускников	Всего	0,2 млн. руб. *прирост доли направлений подготовки (0,2*0 = 0,0)	0	4,35	4,79	5,26	5,79	6,37	26,56
	ФБ		0	3,92	3,83	3,68	3,47	3,19	18,09
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 1.2	Всего		9,34	13,53	17,46	19,54	21,13	25,69	106,69
	ФБ		0	12,19	13,97	13,67	12,67	12,87	65,37

Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 1.3.

"Развитие международного сотрудничества и сетевого взаимодействия в системе непрерывного образования"

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
1301. Увеличение кол-ва образовательных программ и учебных дисциплин, реализуемых на иностранных языках	Всего	<i>2 чел* 0,6 млн. руб. *кол-во дисциплин (2*0,6*2 = 2,4)</i>	2,4	1,32	1,45	1,6	1,76	1,93	10,46
	ФБ		0	1,19	1,16	1,12	1,06	0,97	5,5
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1302.1. Развитие программ «включенного обучения»	Всего	<i>0,2 млн. руб. * прирост кол-ва студентов (0,2 *15 = 3,0)</i>	3	3,3	2,9	2,4	4,38	3,87	19,85
	ФБ		0	2,97	2,32	1,68	2,63	1,94	11,54
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1302.2. Развитие программ «двойного диплома»	Всего	<i>0,3 млн. руб. * прирост кол-ва студентов (0,3 *8 = 2,4)</i>	2,4	2,31	5,45	5,99	4,38	14,5	35,03
	ФБ		0	2,08	4,36	4,19	2,63	7,25	20,51
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1303.1. Организация лекций, семинаров, тренингов, кейс-стади, мастер-классов, проводимых приглашенными профессорами зарубежных вузов и зарубежными представителями бизнеса и власти	Всего	<i>0,25 млн. руб. * кол-во человековыездов (0,25 *35 = 8,75)</i>	8,75	10	12,1	14,96	17,16	20,13	83,1
	ФБ		0	9	9,68	10,47	10,3	10,07	49,52
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1303.2. Реализация программы «приглашенные профессора» с ведущими университетами и высшими школами, проводящими исследования и подготовку по приоритетным направлениям Финансового университета и зарубежными представителями бизнеса и власти	Всего	<i>0,4 млн. руб. * кол-во человековыездов (0,4 *12 = 4,8)</i>	4,8	6,6	8,23	9,58	14,6	19,32	63,13

	ФБ		0	5,94	6,58	6,71	8,76	9,66	37,65
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1304.3. Организация обучения в целях подготовки к сдаче квалификационных экзаменов на получение наиболее известных международных сертификатов	Всего	0,25 млн. руб. *прирост кол-ва программ ДПО (0,25*2 = 0,5)	0,5	0,28	0,31	0	0,37	0	1,46
	ФБ		0	0,25	0,25	0	0,22	0	0,72
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
1304.4. Расширение числа специалистов проходящих обучение в Финансовом университете к сдаче международных экзаменов в области бухгалтерского учета, аудита, налогового консультирования, финансов	Всего	0,2 млн. руб. * прирост кол-ва слушателей (0,2 *0 = 0)	0	2,2	0	2,66	0	3,22	8,08
	ФБ		0	1,98	0	1,86	0	1,61	5,45
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 1.3	Всего		21,85	26,01	30,44	37,19	42,65	62,97	221,11
	ФБ		0	23,41	24,35	26,03	25,6	31,5	130,89

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 2.1.
"Развитие инфраструктуры обеспечения и стимулирования научных исследований"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
2101. Приобретение современных информационных и других ресурсов для проведения фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям развития, их поддержка в актуализированном состоянии	Всего	<i>0,6 млн. руб. * прирост кол-ва баз данных (0,6 * 1 = 0,6)</i>	0,6	1,32	0,73	0,8	0,86	1,93	6,24
	ФБ		0	1,19	0,58	0,56	0,52	0,97	3,82
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
2103. Развитие базы данных научных и методических публикаций НПР Финансового университета с доступом в on-line режиме, а также регламента по ее ведению и использованию	Всего	<i>0,05 млн. руб. * прирост процента хранения научных публикаций (0,05 * 20 = 1,0)</i>	1	0,55	0,61	1	0,37	0,81	4,34
	ФБ		0	0,5	0,49	0,7	0,22	0,41	2,32
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
2104. Разработка и реализация плана ежегодного участия ученых Финансового университета в международных научных мероприятиях в целях обсуждения результатов совместных научных исследований с участием потенциальных заказчиков, практиков-разработчиков и исследователей	Всего	<i>0,25 млн. руб. * прирост кол-ва мероприятий (0,25 * 3 = 0,75)</i>	0,75	0,55	0,61	0,33	0,73	1,21	4,18
	ФБ		0	0,5	0,49	0,23	0,44	0,61	2,27
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
2105. Разработка системы стимулирования вовлечения всех научно – педагогических работников в исследовательскую деятельность университета	Всего	<i>0,4 млн. руб. * прирост процента участия НПР в НИР (0,4 * 5 = 2,0)</i>	2	2,2	2,42	2,66	2,93	3,22	15,43
	ФБ		0	1,98	1,94	1,86	1,76	1,61	9,15
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>

2106. Развитие системы привлечения студентов и аспирантов университета к научной и инновационной деятельности		<i>0,2 млн. руб. * прирост процента участия студентов в НИР (0,2 * 10 = 2,0)</i>							
	Всего		2	1,1	1,21	0	0	0	4,31
	ФБ		0	0,99	0,97	0	0	0	1,96
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 2.1	Всего		6,35	5,72	5,58	4,79	4,89	7,17	34,5
	ФБ		0	5,16	4,47	3,35	2,94	3,6	19,52

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 2.2.
"Развитие научной, экспертно - аналитической и инновационной деятельности"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
2201. Активизация научных исследований и публикаций по приоритетным направлениям развития Финансового университета	Всего	<i>0,05 млн. руб. * прирост кол-ва публикаций (0,05 * 100 = 5,0)</i>	5	11	12,1	13,31	18,25	20,08	79,74
	ФБ		0	9,9	9,68	9,32	10,95	10,04	49,89
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	х
2202. Подготовка и проведение общеуниверситетских научных мероприятий	Всего	<i>0,75 млн. руб. * прирост кол-ва мероприятий (0,75 * 5 = 3,75)</i>	3,75	4,13	4,54	4,99	5,49	6,04	28,94
	ФБ		0	3,72	3,63	3,49	3,29	3,02	17,15
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	х
2203. Создание системы продвижения результатов НИР научно-педагогических работников университета на рынок экспертно-аналитических и научных работ	Всего	<i>3 чел. * 0,3 млн. руб. * прирост кол-ва аналитических докладов (3*0,3 * 5 = 4,5)</i>	4,5	4,95	5,45	5,99	6,59	7,25	34,73
	ФБ		0	4,46	4,36	4,19	3,95	3,63	20,59
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	х
2204. Создание системы экспертной оценки результатов НИР научно - педагогических работников университета с целью их правового оформления как ОИС вуза	Всего	<i>0,375 млн. руб. * прирост кол-ва ОИС на балансе Финуниверситета (0,375 * 1 = 0,375)</i>	0,375	0,41	0,91	0,5	0,55	1,81	4,555
	ФБ		0	0,37	0,73	0,35	0,33	0,91	2,69
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	х

2205. Развитие сети малых инновационных предприятий по внедрению результатов интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат Финансовому университету		<i>1,0 млн. руб. * прирост кол-ва МИП Финуниверситета (1,0 * 1 = 1,0)</i>	1	1,1	1,21	0	0	1,61	4,92
	Всего								
	ФБ		0	0,99	0,97	0	0	0,81	2,77
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
2206. Формирование инфраструктуры трансфера инноваций на основе межвузовской кооперации		<i>2 чел * 0,1 млн. руб. * кол-во межвузовских проектов (2 * 0,1 * 6 = 1,2)</i>	1,2	1,32	1,21	1,06	1,46	1,29	7,54
	Всего								
	ФБ		0	1,19	0,97	0,74	0,88	0,65	4,43
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
2207. Разработка и реализация проекта бизнес - инкубатора нулевого уровня (системы пред - стартапов)		<i>1,0 млн. руб. * прирост кол-ва рабочих мест в бизнес - инкубаторе (1,0 * 5 = 5,0)</i>	5	5,5	6,05	6,65	7,3	16,1	46,6
	Всего								
	ФБ		0	4,95	4,84	4,66	4,38	8,05	26,88
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 2.2	Всего		20,825	28,41	31,47	32,5	39,64	54,18	207,025
	ФБ		0	25,58	25,18	22,75	23,78	27,11	124,4

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 2.3.
"Развитие научного сотрудничества"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
2301. Установление долгосрочных партнерских отношений с отечественными и зарубежными вузами, исследовательскими центрами и организациями по финансово – экономическому сопровождению реализуемых ими инновационных проектов	Всего	<i>0,15 млн. руб. * прирост кол-ва договоров (0,15 *2 = 0,3)</i>	0,3	0,5	0,18	0	0,22	0	1,2
	ФБ	1	0	0,45	0,14	0	0,13	0	0,72
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
2302. Увеличение числа выигранных международных грантов	Всего	<i>0,3 млн. руб. * кол-во выигранных грантов (0,3*5 = 1,5)</i>	1,5	2,31	2,54	3,59	5,26	5,78	20,98
	ФБ		0	2,08	2,03	2,51	3,16	2,89	12,67
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
2303. Осуществление совместных научных исследований с зарубежными партнерами	Всего	<i>1,2 млн. руб. * прирост кол-ва совместных научных исследований (1,2 *3 = 3,6)</i>	3,6	3,96	4,36	4,79	5,27	3,87	25,85
	ФБ		0	3,56	3,49	3,35	3,16	1,94	15,5
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
2304. Активизация работы с зарубежными партнерами по написанию монографий	Всего	<i>0,2 млн. руб. * прирост кол-ва совместных монографий (0,2 *5 = 1,0)</i>	1	0,66	0,49	0,27	0,29	0,32	3,03
	ФБ		0	0,59	0,39	0,19	0,17	0,16	1,5
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x

2305. Разработка и реализация мер по продвижению публикаций трудов ученых Фипансового университета в международно признанных изданиях, в том числе совместных публикаций ученых Фипансового университета с ведущими специалистами мировых университетов и высших школ		<i>0,25 млн. руб. * прирост кол-ва зарубежных публикаций (0,25 * 19 = 4,75)</i>	4,75	5,78	7,87	12,64	15,7	17,31	64,05
	Всего								
	ФБ		0	5,2	6,3	8,85	9,42	8,66	38,43
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 2.3	Всего		11,15	13,21	15,44	21,29	26,74	27,28	115,11
	ФБ		0	11,88	12,35	14,9	16,04	13,65	68,82

Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 3.1.

"Кадровое обновление и привлечение лучших отечественных и зарубежных преподавателей"

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
3102. Приглашение на работу молодых преподавателей и научных работников путем создания благоприятных условий для их преподавательской и научной работы	Всего	<i>5,0 млн. руб. * прирост доли молодых ученых (%)</i> <i>(5,0*0,3 = 1,5)</i>	1,5	0	3,03	0	3,65	0	8,18
	ФБ		0	0	2,42	0	2,19	0	4,61
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3103. Разработка и внедрение системы поддержки молодых преподавателей из числа выпускников аспирантуры и магистратуры, установление индивидуальных стипендий (зарплата) для данной категории работников	Всего	<i>12,5 млн. руб. * прирост индекса ЗП молодого преподавателя (%)</i> <i>(12,5*6 = 75,0)</i>	75	79,75	90,75	100	105,85	118,75	570,1
	ФБ		0	71,78	72,6	70	63,51	59,38	337,27
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3106. Увеличение числа иностранных научно-педагогических работников ведущих занятия в университете	Всего	<i>1,2 млн. руб. * прирост доли иностранных ППС (%)</i> <i>(1,2*5 = 6,0)</i>	6	6,6	0	8	0	9,66	30,26
	ФБ		0	5,94	0	5,6	0	4,83	16,37
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3107. Приглашение на работу в университет авторитетных специалистов-практиков для ведения педагогической и исследовательской работы, выполнения управленческих функций	Всего	<i>0,9 млн. руб. * прирост доли специалистов - практиков (%)</i>	0	0	0,55	0	0,66	0	1,21
	ФБ		0	0	0,44	0	0,4	0	0,84
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 3.1	Всего		82,5	86,35	94,33	108	110,16	128,41	609,75
	ФБ		0	77,72	75,46	75,6	66,1	64,21	359,09

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 3.2.
"Поддержка и стимулирование профессионального роста НПП"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
3201. Укрепление кадрового потенциала путем привлечения высококвалифицированных кадров, имеющих преподавательский и исследовательский опыт работы	Всего	<i>1,5 млн. руб. * прирост доли остепененных НПП (1,5*1 = 1,5)</i>	1,5	0	0,91	1	1,1	1,21	5,72
	ФБ		0	0	0,73	0,7	0,66	0,61	2,7
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3203. Формирование системы регулярного повышения квалификации научно-педагогических работников в реальном секторе экономики и других профильных организациях	Всего	<i>1,2 млн. руб. * прирост доли НПП, повысивших квалификацию (1,2*1 = 1,2)</i>	1,2	1,32	4,36	0	0	0	6,88
	ФБ		0	1,19	3,49	0	0	0	4,68
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3204. Развитие международной академической мобильности преподавателей и исследователей по приоритетным направлениям развития университета	Всего	<i>0,125 млн. руб. * кол-во НПП, прошедших стажировку за рубежом (0,125 *30 = 3,75)</i>	3,75	4,81	6,05	7,48	9,13	11,07	42,29
	ФБ		0	4,33	4,84	5,24	5,48	5,54	25,43
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3206. Повышение языковой квалификации НПП с целью более активного участия в международном сотрудничестве на основе ускоренного обучения иностранному языку совместно с зарубежными вузами	Всего	<i>0,1 млн. руб. * кол-во НПП, окончивших языковые курсы (0,1 *60 = 6,0)</i>	6	6,6	8,47	10,64	14,6	19,32	65,63
	ФБ		0	5,94	6,78	7,45	8,76	9,66	38,59
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x

3207. Создание системы постоянного повышения квалификации работников структурных подразделений университета		<i>0,05 млн. руб. * прирост доли АХР, повысивших квалификацию (0,05*0=0)</i>	0	0,06	0,06	0,07	0,08	0,08	0,35
	Всего								
	ФБ		0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,24
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 3.2	Всего		12,45	12,79	19,85	19,19	24,91	31,68	120,87
	ФБ		0	11,51	15,89	13,44	14,95	15,85	71,64

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 3.3.
"Создание системы работы с талантливой молодежью и сообществом выпускников"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	1	1,1	1,21	1,33	1,46	1,61	
3301.1. Реализация программ подготовки к ЕГЭ, вступительным испытаниям для выпускников средних специальных образовательных учреждений	Всего	<i>6 чел* 0,25 млн. руб. *кол-во программ (6*0,25*2 = 3,0)</i>	3	3,3	3,63	3,99	4,39	4,83	23,14
	ФБ		0	2,97	2,9	2,79	2,63	2,42	13,71
	<i>ФБ (доля)</i>		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3301.2. Популяризация и расширение количества очных и Интернет - олимпиад, творческих конкурсов для школьников и выпускников средних специальных учебных учреждений в Москве и в регионах России, создание открытых библиотек конкурсных задач	Всего	<i>0,3 млн. руб. *кол-во олимпиад (0,3*7 = 2,1)</i>	2,1	2,64	2,91	3,59	3,95	5,32	20,51
	ФБ		0	2,38	2,33	2,51	2,37	2,66	12,25
	<i>ФБ (доля)</i>		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3301.3. Активизация профориентационной работы среди школьников, проведение сезонных школ для талантливых детей и молодежи на базе УОК «Лесное озеро»	Всего	<i>0,1 млн. руб. * прирост доли студентов, проходящих практику у деловых партнеров (%) (0,1 *10 = 1,0)</i>	1	1,1	1,2	0	0	0	3,3
	ФБ		0	0,99	0,96	0	0	0	1,95
	<i>ФБ (доля)</i>		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3301.4. Проведение выездных сезонных школ для талантливой молодежи по проблемным вопросам	Всего	<i>0,75 млн. руб. *кол-во сезонных школ (0,75*2 = 1,5)</i>	1,5	1,65	2,73	3,99	5,48	6,03	21,38
	ФБ		0	1,49	2,18	2,79	3,29	3,02	12,77
	<i>ФБ (доля)</i>		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3302. Активизация работы с талантливой молодежью в системе непрерывного образования	Всего	<i>0,25 млн. руб. * прирост доли поступивших бакалавров и магистров(%) (0,25 *1,6 = 0,4)</i>	0,4	0,42	0,46	0,34	0,73	0,4	2,75
	ФБ		0	0,38	0,37	0,24	0,44	0,2	1,63
	<i>ФБ (доля)</i>		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x

3303. Создание и активизация творческих мастерских, студенческих кружков, кейс – клубов и др.	Всего	<i>0,75 млн. руб. * кол-во вновь созданных творческих мастерских (0,75*2 = 1,5)</i>	1,5	0,55	1,21	0,66	1,46	0	5,38
	ФБ		0	0,5	0,97	0,46	0,88	0	2,81
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3304. Разработка механизмов привлечения в магистратуру и аспирантуру лучших выпускников зарубежных университетов и обмена студентами с зарубежными университетами-партнерами	Всего	<i>0,3 млн. руб. * прирост доли иностранных магистров (%) (0,3 * 1 = 0,3)</i>	0,3	0	0,73	0,8	0,44	0,48	2,75
	ФБ		0	0	0,58	0,56	0,26	0,24	1,64
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
3305.2. Создание системы временной занятости и стажировок студентов с целью их последующего трудоустройства	Всего	<i>0,125 млн. руб. * прирост доли выпускников, имеющих договоренности о трудоустройств (0,125 * 20 = 2,5)</i>	2,5	1,38	0	0	0	0	3,88
	ФБ		0	1,24	0	0	0	0	1,24
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 3.3	Всего		12,3	11,04	12,87	13,37	16,45	17,06	83,09
	ФБ		0	9,95	10,29	9,35	9,87	8,54	48

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 4.1.
"Развитие поддерживающей инфраструктуры"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
4101. Развитие университетской сети с круглосуточным бесплатным беспроводным доступом обучающихся и сотрудников к информационным ресурсам университета и интернету на всех территориях		<i>0,5 млн. руб. *прирост кол-ва информационных систем (0,5*2 = 1,0)</i>	1	1,1	1,21	1,33	1,47	1,61	7,72
	Всего								
	ФБ		0	0,99	0,97	0,93	0,88	0,81	4,58
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
4104. Оборудование конференц-залов и лекционных аудиторий с возможностью трансляции мероприятий на другие территории Университета (в том числе в филиалы) и в сеть Интернет с внедренными системами многоязыковой поддержки		<i>0,3 млн. руб. *прирост кол-ва залов (0,3*4 = 1,2)</i>	1,2	1,32	1,45	1,6	1,76	1,93	9,26
	Всего								
	ФБ		0	1,19	1,16	1,12	1,06	0,97	5,5
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
Итого по мероприятию 4.1	Всего		2,2	2,42	2,66	2,93	3,23	3,54	16,98
	ФБ		0	2,18	2,13	2,05	1,94	1,78	10,08

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 4.2.
"Развитие поддерживающей инфраструктуры"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
4201. Реконструкция существующих и строительство новых учебных корпусов, общежитий и социально – культурных объектов Финансового университета	Всего	<i>35,0 млн. руб. *дополнительный объем введенных площадей (тыс. кв. м) (35,0*19,6 = 686,0)</i>	686	0	834,29	260,68	0	0	1780,97
	ФБ		0	0	667,43	182,48	0	0	849,91
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
4204. Регулярное обновление оборудования и мебели, используемой в учебном процессе и научной деятельности Университета	Всего	<i>из расчета обновления 1 раз в 10 лет</i>	25	27,5	30,25	33,28	36,6	40,25	192,88
	ФБ		0	24,75	24,2	23,3	21,96	20,13	114,34
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
4205. Создание культурно – бытового и конференционно-тренингового капмуса на базе УОК «Лесное озеро»	Всего		250	275	302,5	0	0	0	827,5
	ФБ		0	247,5	242	0	0	0	489,5
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
Итого по мероприятию 4.2	Всего		961	302,5	1167,04	293,96	36,6	40,25	2801,35
	ФБ		0	272,25	933,63	205,78	21,96	20,13	1453,75

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 5.1.
"Совершенствование организационной структуры"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
5103. Оптимизация численности филиалов Университета		<i>2 чел. * 0,25 млн. руб. * кол-во реорганизуемых (сокращаемых) филиалов (2*0,25*6 = 3,0)</i>	3	1,1	0	0	0	0	4,1
	Всего								
	ФБ		0	0,99	0	0	0	0	0,99
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
5104. Формирование организационной структуры внутреннего аудита достоверности данных управленческого учета и отчетности университета		<i>3 чел*0,24 млн. руб. = 0,72</i>	0,72	1,1	1,21	1,33	1,46	1,61	7,43
	Всего								
	ФБ		0	0,99	0,97	0,93	0,88	0,81	4,58
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
5105. Реализация комплекса организационно-кадровых мероприятий, направленных на оптимизацию численности персонала, в т.ч. за счет рациональной расстановки и исключения дублирующих функций		<i>0,9 млн. руб. * прирост доли НПП (0,9*3,5 = 3,15)</i>	3,15	3,86	4,36	3,59	3,95	0	18,91
	Всего								
	ФБ		0	3,47	3,49	2,51	2,37	0	11,84
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 5.1	Всего		6,87	6,06	5,57	4,92	5,41	1,61	30,44
	ФБ		0	5,45	4,46	3,44	3,25	0,81	17,41

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 5.2.
"Формирование эффективной системы управления"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
5201.1. Совершенствование практики ежегодных опросов преподавателей и студентов с целью выявления степени их удовлетворенности образовательным процессом в университете	Всего	<i>2 чел. * 0,21 млн. руб. * кол-во опросов (2*0,21*5 = 2,1)</i>	2,1	1,39	1,01	1,12	1,84	1,36	8,82
	ФБ		0	1,25	0,81	0,78	1,1	0,68	4,62
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
5201.2. Развитие практики ежегодных опросов основных работодателей о степени их удовлетворенности качеством подготовки выпускников Финансового университета	Всего	<i>0,005 млн. руб. *прирост кол-ва опрошенных работодателей (0,005*20 = 0,1)</i>	0,5	0,83	0,61	1	1,83	2,01	6,78
	ФБ		0	0,75	0,49	0,7	1,1	1,01	4,05
	<i>ФБ (доля)</i>		<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>x</i>
Итого по мероприятию 5.2	Всего		2,6	2,22	1,62	2,12	3,67	3,37	15,6
	ФБ		0	2	1,3	1,48	2,2	1,69	8,67

**Расчет потребности в финансовых ресурсах на мероприятие 5.3.
"Позиционирование Университета"**

Наименование мероприятия	Источник	Алгоритм расчета 2015 г	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
		<i>Индекс - инфляции</i>	<i>1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>	
5301. Проведение регулярных маркетинговых исследований	Всего	<i>5,0 млн. руб. * прирост индекса узнаваемости бренда (5,0 * 5 = 25,0)</i>	25	0	0	33,25	0	0	58,25
	ФБ		0	0	0	23,28	0	0	23,28
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
5302. Создание новых сервисов на университетском портале (fa.ru)	Всего	<i>1,25 млн. руб. * прирост кол-ва сервисов для внешних пользователей (1,25 * 2 = 2,5)</i>	2,5	2,75	1,51	1,66	1,83	2,02	12,27
	ФБ		0	2,48	1,21	1,16	1,1	1,01	6,96
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
5303. Реализация программы продвижения бренда Университета в печатных и электронных СМИ	Всего	<i>3,75 млн. руб. * прирост индекса цитирований (3,75 * 1 = 3,75)</i>	3,75	4,12	4,54	4,99	5,49	6,04	28,93
	ФБ		0	3,71	3,63	3,49	3,29	3,02	17,14
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
5304. Разработка и реализация программы международного позиционирования Университета	Всего	<i>0,3 млн. руб. * прирост кол-ва совместных образовательных программ (0,3 * 9 = 2,7)</i>	2,7	3,86	4,36	7,18	3,06	2,9	24,06
	ФБ		0	3,47	3,49	5,03	1,84	1,45	15,28
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
5305. Организация и реализация комплекса мероприятий, направленных на поддержку репутации Университета	Всего	<i>2,5 млн. руб. * прирост индекса лояльности целевых аудиторий (2,5 * 0 = 0,0)</i>	0	13,75	6,05	0	10,95	0	30,75
	ФБ		0	12,38	4,84	0	6,57	0	23,79
	ФБ (доля)		0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	x
Итого по мероприятию 5.3	Всего		33,95	24,48	16,46	47,08	21,33	10,96	154,26
	ФБ		0	22,04	13,17	32,96	12,8	5,48	86,45

**Целевые индикаторы эффективности реализации Программы развития Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации до 2020 года**

Характеризуемые мероприятия или результаты	Наименование целевых индикаторов		Значения целевых индикаторов							
			Фактические		Прогнозные					
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1. Модернизация образовательного процесса										
1.1. Разработка образовательных программ нового поколения, сопряженных с профессиональными стандартами	[1] Количество действующих совместных образовательных программ с ведущими зарубежными, отечественными вузами и коммерческими организациями, ед.	Количество программ «двойного диплома», ед.	14	16	20	27	35	40	42	44
		Количество программ «включенного обучения», ед.	58	60	65	70	74	77	82	86
		Количество программ обучения, реализуемых по договорам о сетевом взаимодействии с вузами и коммерческими организациями, ед.	4	9	12	14	16	18	20	22
		Доля студентов, обучающихся по образовательным программам, реализуемых совместно с работодателями, в общей численности студентов, %	20	40	50	60	70	80	90	100
	[2] Количество слушателей из сторонних организаций, министерств и ведомств, прошедших проф. переподготовку или повышение квалификации в Финансовом университете (тыс. человек)		22,9	15,0	15,5	16,0	16,5	17,0	17,0	17,5

1.2. Разработка новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса	[3] Доля учебных дисциплин, обеспеченных электронной поддержкой, %		7,9	23,3	45,0	60,0	75,0	90,0	100,0	100,0
1.3. Развитие международного сотрудничества и сетевого взаимодействия в системе непрерывного образования	[4] Доля иностранных обучающихся, %		3,6	3,8	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0
Прямой целевой результат образовательной деятельности	[5] Процент выпускников очной формы ВПО трудоустроившихся по специальности в первый год после окончания вуза, %		90	92	93	94	95	95	95	95
Отсроченный синергетический результат образовательной деятельности	[6] Количество выпускников – топ-руководителей корпоративного и государственного сектора, чел.		145	150	155	162	170	175	180	185
2. Модернизация научной и инновационной деятельности										
2.1. Развитие инфраструктуры обеспечения и стимулирования научных исследований	[7] Объем выполненных НИР в расчете на одного НПР, тыс. руб.		117	170	190	200	215	230	240	250
2.2. Развитие научной, экспертно – аналитической и инновационной деятельности	[8] Доля средств, полученных от научной, консалтинговой и инновационной деятельности, в общих доходах Университета, %		3,7	6,7	7,1	7,5	8,1	8,4	8,8	10

	[9] Количество аналитических докладов направленных в адрес органов государственного управления, ед.		18	20	25	30	35	40	45	50
2.3. Развитие научного сотрудничества	[10] Количество статей в научной периодике, индексируемой российскими и иностранными организациями в расчете на 100 НПП, ед.	Количество статей, изданных в отчетном году, в научной периодике индексируемой в Web of Science в расчете на 100 НПП, ед.	1,08	1,30	1,55	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0
		Scopus в расчете на 100 НПП, ед	2,76	3,5	4,5	5,7	7,0	8,5	10,0	12,0
		РИНЦ (рост) в расчете на 100 НПП, ед.	189	200	220	245	275	310	350	400
Целевой результат научной деятельности	[11.1] Количество цитирований в РИНЦ / Web of Science и Scopus в расчете на 100 НПП, ед.	Количество цитирований статей в научной периодике индексируемой в Web of Science в расчете на 100 НПП, ед.	2,1	2,9	3,1	3,6	4,4	5,8	6,3	7
		Scopus в расчете на 100 НПП, ед.	4,7	5,9	7	8,2	9,4	10,8	12,3	14
		РИНЦ в расчете на 100 НПП, ед.	350	400	450	500	550	600	620	650
	[11.1] Количество цитирований статей, изданных за последние 5 лет в РИНЦ / Web of Science и Scopus в расчете на 100 НПП, ед.	Количество цитирования статей, изданных за последние 5 лет, в научной периодике индексируемой в Web of Science в расчете на 100 НПП, ед.	1,35	1,7	2,0	2,35	2,7	3,1	3,5	4,0
		Scopus в расчете на 100 НПП, ед.	1,62	3,5	4,7	6,2	7,8	9,5	12,0	15,0
		РИНЦ в расчете на 100 НПП, ед.	189	200	220	245	275	310	350	400

3. Укрепление кадрового потенциала, контингента обучающихся и сообщества выпускников Финансового университета										
3.1. Кадровое обновление и привлечение лучших отечественных и зарубежных преподавателей, исследователей и практиков	[12] Удельный вес численности молодых ученых (без ученой степени – до 30 лет, кандидаты наук – до 35 лет, доктора наук – до 40 лет) в общей численности НПП, %		13,1	16,7	17,0	17,0	17,5	17,5	18,0	18,0
	[13] Удельный вес иностранных граждан, в общей численности научно-педагогических работников Университета, %		0,28	0,55	0,60	0,65	0,65	0,70	0,70	0,75
3.2. Поддержка и стимулирование профессионального роста научно-педагогических работников	[14] Удельный вес НПП, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук, в общей численности НПП Университета, %		78,3	79,0	80,0	80,0	80,5	81,0	81,5	82,0
3.3. Создание системы работы с талантливой молодежью и сообществом выпускников Финансового университета	[15] Количество студентов, поступивших в Университет по результатам всероссийских, международных олимпиад и олимпиад, включенных в перечень Минобрнауки, чел.		191	236	300	330	360	400	400	400
4. Модернизация инфраструктуры										
4.1. Развитие поддерживающей инфраструктуры	[16] Количество информационных систем доступных на пользовательских устройствах студентам и НПП, ед.		11	14	16	18	20	22	24	26

4.2. Развитие кампусов Университета	[17] Площадь учебно-научных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), кв.м.		13,75	17,4	19,4	21,4	21,1	23,9	23,9	23,9
	[18] Коэффициент обновления оборудования и мебели, %	Коэффициент обновления учебно – научного оборудования, %	11,8	12,4	11,4	11,4	10,9	10,9	11,1	11,2
		Коэффициент обновления мебели, %	6,9	7,1	7,3	8,7	8,6	9,3	9,6	10,4
5. Совершенствование организационной структуры и повышение эффективности управления										
5.1. Совершенствование организационной структуры	[19] Процент научно-педагогических работников в общей численности штатного персонала университета, %		45,5	45,5	49,0	53,0	57,0	60,0	63,0	63,0
5.2. Формирование эффективной системы управления	[20] Доходы из всех источников в расчете на одного НПП, млн. руб.		3,67	3,91	3,93	3,96	4,00	4,05	4,10	4,15
5.3. Позиционирование Финансового университета	[21] Место в рейтинге университетов QS	Позиция во всемирном рейтинге университетов QS	-	701+	701+	600-700	600-700	500-600	500-600	400-500
		Позиция в QS рейтинге университетов БРИКС	151-200	151-200	100-150	100-150	75-100	75-100	50-100	25-50

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
Глава 1. Анализ социально – экономического контекста и предпосылок развития университета	6
§ 1.1. Задачи финансового обеспечения социально-экономического развития России, в решении которых призван участвовать Финансовый университет	6
§ 1.2. Анализ состояния, тенденций и основных проблем развития системы образования и науки в финансово – экономической сфере.....	9
Глава 2. Потенциал и ограничения для решения стратегических задач	14
§ 2.1. Характеристика имеющегося потенциала Финансового университета.....	14
§ 2.2. Анализ сильных и слабых сторон Финансового университета	19
Глава 3. Миссия, цель, задачи и принципы развития университета	25
§ 3.1. Миссия Финансового университета	25
§ 3.2. Стратегическая цель развития Финансового университета	26
§ 3.3. Задачи (направления) развития университета.....	26
§ 3.4. Ключевые подходы к реализации программы.....	27
§ 3.5. Модельные вузы и конкуренты	28
Глава 4. Стратегическое видение развития направлений деятельности Финансового университета	30
§ 4.1. Стратегия развития образовательной деятельности	30
§ 4.2. Стратегия развития научной деятельности	34
§ 4.3. Приоритетные направления научных исследований Финансового университета	37
§ 4.4. Кадровая стратегия	52
§ 4.5. Развитие информационных технологий.....	58
§ 4.6. Развитие материально – технической базы университета	61
§ 4.7. Стратегия развития филиальной сети университета	63
§ 4.8. Совершенствование организационной структуры и системы управления университетом	67
Глава 5. Мероприятия программы развития и их финансовое обеспечение	70
§ 5.1. Мероприятия программы развития	70
§ 5.2. Финансовое обеспечение реализации Программы	77
Глава 6. Прогнозная оценка социально – экономической эффективности Программы развития Финансового университета	80

§ 6.1. Модель Финансового университета – 2020	80
§ 6.2. Оценка вклада в социально – экономическое развитие России	82
§ 6.3. Сценарии развития Финансового университета	84
Глава 7. Управление реализацией Программы развития	86
§ 7.1. Стратегический менеджмент	86
§ 7.2. Управление рисками	90
Приложение№ 1 Таблица SWOT – анализа деятельности Финансового университета	95
Приложение№ 2 Сетевой график выполнения мероприятий Программы развития Финансового университета.....	101
Приложение № 3 Финансовый план обеспечения Программы развития Финансового университета на 2015 - 2020 г.г. (млн.руб.).....	120
Приложение №4 Целевые индикаторы эффективности реализации Программы развития Финансового университета при Правительстве Российской Федерации до 2020 года	145