

**НЕКОММЕРЧЕСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
АЛМАТИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭНЕРГЕТИКИ И СВЯЗИ**

ДЕПАРТАМЕНТ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ



АУЭС

Образован в 1975



ПОЛОЖЕНИЕ О РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ УНИВЕРСИТЕТА

НАО «АУЭС» 14-16

**Алматы
2017**

	Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета	Редакция: вторая стр. 2 из 8
--	---	---------------------------------

Положение о разработке Стратегии университета

Утверждено приказом ректора НАО «АУЭС» (№202 от 27.12.2017
2017 г.)

	Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета	Редакция: вторая стр. 4 из 8
--	---	---------------------------------

1. Общие положения

- 1.1 Положение о разработке Стратегии Некоммерческого Акционерного Общества «Алматинский Университет Энергетики и Связи» (далее – Университет, НАО «АУЭС») разработаны в соответствии с подпунктом 46-17) статьи 5 Закона Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «Об образовании», «Об утверждении структуры и правил разработки программы развития организации высшего и (или) послевузовского образования» утвержденные приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 25.10.2018г. № 590 и определяют порядок разработки Стратегии развития Университета.
- 1.2 Данное Положение регламентирует порядок разработки, оформления, согласования, утверждения и реализации стратегического планирования университета НАО АУЭС. Требования настоящего положения обязательны для применения всеми подразделениями, должностными лицами и сотрудниками университета в части, их касающейся.
- 1.3 Основные понятия и термины, используемые в Положении о стратегическом планировании НАО АУЭС:

Стратегия: установленная на достаточно длительный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Миссия: обобщенный ориентир развития, определяющий место университета и его структурных подразделений в окружающем мире, в социуме.

Видение: представление университета или его структурных подразделений своего будущего, своего политического, экономического, социального, научно-технического состояния в окружающем мире.

Мониторинг: это специально организованный, постоянный, целевой контроль и диагностика состояния образования на базе систематизации существующих источников информации, а также специально организованных исследований и измерений с целью сопоставления наличного состояния с ожидаемыми результатами, отслеживание хода каких – либо процессов по четко определенным показателям.

Качество образования: интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов, условий образовательного процесса нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

	Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета	Редакция: вторая стр. 5 из 8
--	---	---------------------------------

Стратегическое управление: комплекс действий, охватывающих стратегическое планирование, организацию выполнения стратегий (стратегических планов), координацию действий по реализации стратегий, мотивацию за достигнутые стратегические результаты и контроль (мониторинг) за процессом реализации стратегии и его результатами.

Сущность стратегического управления: формирование и реализация стратегии развития университета на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в его деятельности с целью поддержания высокой адаптивности, к условиям динамично изменяющейся внешней среды и конкурентоспособности за счет эффективного функционирования в условиях ограниченности ресурсов и правильно выбранной модели долгосрочного развития.

2. Порядок разработки Стратегии

- 2.1. Разработка Стратегии осуществляется Университетом с соблюдением требований действующего законодательства Республики Казахстан на основе стратегических планов МОН РК.
- 2.2. Для разработки Стратегии руководством Университета создается комиссия.
- 2.3. В состав комиссии входят: ректор, президент, проректора, начальники структурных подразделений, деканы факультетов, зав. кафедрами, преподаватели, обучающиеся.
 - 2.3.1. Состав Комиссии утверждается приказом Ректором.
 - 2.3.2. Председателем Комиссии является ректор, заместитель председателя - президент НАО «АУЭС», секретарь избираются из членов комиссии.
- 2.4. Этапы разработки и реализации стратегии университета:
 - ✓ Общая диагностика состояния и тенденций, анализ внешней и внутренней среды функционирования вуза, выделение ключевых проблем;
 - ✓ формирование стратегических альтернатив (путей и способов решения выявленных проблем);
 - ✓ анализ альтернатив и выбор оптимального варианта стратегического развития;
 - ✓ формирование миссии вуза, стратегических целей и Стратегии развития, широкое информирование коллектива о выбранном стратегическом направлении развития вуза;
 - ✓ определение критериев, индикаторов и показателей степени достижения целей, эффективности реализации стратегии;
 - ✓ разработка системы управленческого учета, создание системы

- информационных потоков, разработку и внедрение методов контроля и мониторинга;
- ✓ разработка системы оценки результатов деятельности и поощрения;
 - ✓ организация реализации стратегии оценка результатов реализации стратегии, корректировка стратегии.
- 2.5. Стратегия рекомендуется к утверждению Ученым советом НАО «АУЭС» и утверждается советом директоров НАО «АУЭС».

3. Реализация стратегии

- 3.1. Реализация стратегии осуществляется через механизм долгосрочного (на весь срок реализации Стратегии), среднесрочного (до 3-х лет) и текущего (годового) планирования деятельности обособленных и других структурных подразделений университета. Все планы должны быть ориентированы на достижение показателей, установленных стратегией развития на соответствующие годы по соответствующим направлениям.
- 3.2. Формы планов и ключевые показатели деятельности разрабатываются департаментом анализа и стратегии развития и утверждаются ректором. Значения ключевых показателей деятельности структурных подразделений формируются их руководителями в соответствии с показателями первого уровня стратегии и утверждаются ректором
- 3.3. На базе утвержденной стратегии разрабатывается стратегическая «дорожная» карта, представляющая собой дерево качественных причинно-связанных целей по пяти проекциям деятельности вуза (образовательная, научно-инновационная, финансовая, материально-техническая, социальная)
- 3.4. Для каждой цели Стратегии определяются количественные индикаторы достижения качественной цели, а также ключевые показатели эффективности (далее целевые индикаторы) для всех уровней управления, отражающие степень выполнения показателей первого уровня по каждому направлению деятельности
- 3.5. Определяются (рассчитываются) базовые значения целевых индикаторов по годам реализации Стратегии по уровням управления и направлениям деятельности.
- 3.6. Назначаются ответственные за выполнение каждого целевого индикатора или их группы.
- 3.7. Исходя из целевых значений индикаторов, определяются мероприятия и проекты (стратегические инициативы), которые необходимо реализовать, чтобы достичь целевых значений индикаторов.
- 3.8. Для оценки достижения качественной цели разрабатываются количественные целевые индикаторы, позволяющие оценить степень достижения стратегической цели.

	Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета	Редакция: вторая стр. 7 из 8
--	---	---------------------------------

- 3.9. Для каждого индикатора определяются целевые значения, которые необходимо достичь, чтобы считать, что стратегические цели достигнуты.
- 3.10. За достижение целевых значений индикаторов должен отвечать руководитель соответствующего уровня в организации.
- 3.11. Для достижения целевых значений должны быть реализованы конкретные мероприятия и проекты (стратегические инициативы).
- 3.12. За выполнение каждой стратегической инициативы отвечает назначенный руководитель проекта, имеющий соответствующие знания, обладающий опытом управления проектами.
- 3.13. Достижение стратегических целей включает разработку системы мотивации сотрудников вуза.
- Основные риски недостижения задаваемых стратегических ориентиров обусловлены следующим набором причин: а) выбор неверной стратегии; б) отсутствие эффективного механизма управления реализацией стратегии; в) игнорирование руководителями разного уровня стратегических задач в силу приверженности к тактическому руководству.

4. Мониторинг стратегии развития университета

- 4.1. Мониторинг, консолидацию информации и анализ выполнения планов и бюджетов деятельности структурных подразделений осуществляет:
- в части финансовых результатов и финансового обеспечения деятельности университета – департамент финансов и учета;
 - в части реализации стратегии развития – департамент анализа и стратегии развития университета;
 - по приоритетным направлениям деятельности университета – профильные подразделения:
 - департамент по академическим вопросам;
 - департамент науки;
 - департамент международного сотрудничества и академической мобильности;
 - департамент маркетинга и экономического планирования;
 - административный департамент;
 - департамент финансов и учета;
 - департамент информационных технологий;
 - эксплуатационно-хозяйственная служба.
- 4.2. С целью повышения эффективности реализации стратегии развития университета формируется система мотивации и стимулирования, основанная на следующих принципах:
- приоритетное финансирование структурных подразделений,

	<p>Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета</p>	<p>Редакция: вторая стр. 8 из 8</p>
--	---	--

- реализующих напряженные планы развития, совпадающие или опережающие по темпам развития показатели результативности университета в целом;
- формирование индивидуальной системы мотивации профессорско-преподавательского состава определяется Методикой определения надбавок к должностным окладам работников НАО «АУЭС».
- 4.3. Планы деятельности и отчеты об их выполнении передаются в департамент анализа и стратегии развития в бумажном и электронном виде (до 1 марта следующего за отчетным календарным годом). Бумажные версии планов и отчетов об их выполнении удостоверяются подписями руководителей соответствующего подразделения или органа управления. Статистические данные отражаются в сборнике «Итоги деятельности АУЭС», за текущий календарный год.
- 4.4. На основании отчетов о выполнении планов деятельности департаментов и других структурных подразделений университета, департамент анализа и стратегии развития не позднее апреля месяца составляет отчет и отчитывается на ученом совете.
- 4.5. Планы деятельности и отчеты об их выполнении передаются в департамент анализа и стратегии развития в бумажном и электронном виде (до 15 сентября следующего за отчетным учебным годом). Бумажные версии планов и отчетов об их выполнении удостоверяются подписями руководителей соответствующего подразделения или органа управления. Статистические данные отражены в сборнике «Итоги деятельности АУЭС», за текущий учебный год.
- 4.6. На основании отчетов о выполнении планов деятельности департаментов и других структурных подразделений университета, департамент анализа и стратегии развития не позднее октября месяца составляет отчет и отчитывается на ученом совете.
- 5. Механизмы корректировки программных мероприятий и их ресурсного обеспечения в ходе реализации стратегии.**
- 5.1. Корректировка стратегии, изменения и дополнения в стратегию утверждаются в установленном порядке решением ученого совета университета.
- 5.2. Предложения по внесению изменений и дополнений в стратегию инициируются любым органом управления по реализации стратегии на уровне университета. Все предложения подлежат предварительному обсуждению органом управления реализацией стратегии, инициирующим соответствующие изменения, и принимаются или отклоняются решением ученого совета университета.
- 5.3. Стратегия подлежит корректировке в случаях существенных изменений

	<p>Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета</p>	<p>Редакция: вторая стр. 9 из 8</p>
--	--	---

внутренних и внешних условий:

- делающих невозможным или нецелесообразным реализацию отдельных приоритетных направлений, отдельных задач стратегии, достижение целевых показателей стратегии, в том числе в установленные сроки;
- требующих формирования новых приоритетов развития Университета, постановки новых задач, в том числе в случае досрочного достижения отдельных целевых показателей стратегии;
- изменений внутренней структуры университета, затрагивающих более 10% состава обучающихся или его сотрудников.

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

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

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

6. Отчетность, экспертиза и утверждение результатов.

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

	Департамент анализа и стратегии развития НАО «АУЭС» Положение о разработке Стратегии университета	Редакция: вторая стр. 10 из 8
--	---	----------------------------------

- 6.2. Экспертиза может проводиться независимыми экспертами, экспертными организациями, экспертными комиссиями, иными специалистами на предмет оценки показателей эффективности выполнения плановых мероприятий, их соответствия целевым индикаторам и показателям, а также в целях организации приемки результатов реализации проектов и программ по завершению мероприятия (этапа).
- 6.3. Порядок привлечения и работы экспертов (экспертных комиссий) определяется в соответствующем распорядительном акте университета.
- 6.4. Информация о лицах, проводящих экспертизу, отражается в соответствующих экспертных заключениях или протоколах заседаний соответствующих комиссий.
- 6.5. Подготовка отчетных материалов о результатах реализации мероприятий программы, результатах мониторинга целевых показателей Стратегии по университету в целом и по отдельным структурным подразделениям осуществляется в соответствии с приказами ректора или другими локальными нормативными актами университета.

7. Заключительные положения

- 4.1 Настоящее Положение и изменения в него утверждаются ректором.
- 4.2. Ответственность за хранение несет Департамент анализа и стратегии развития.
- 4.3. Разработку и актуализацию настоящего Положения осуществляет ДАСР.

