

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Выводы и рекомендации .....	4

## ВВЕДЕНИЕ

В данном отчете представлены результаты независимой внешней оценки системы менеджмента качества образования (СМКО) по менеджменту процессов. Эксперты в рамках экспертизы эффективности организации структуры вуза, ее функционирования выявили следующие **проблемные зоны** организационного обеспечения и развития:

1. Обеспечение формирования и мобилизации работы подразделения по следующим процессам:
  - маркетинг рынка образовательных услуг, разработка проектов новых программ,
  - организация наборной кампании,
  - внедрение СМКО, внутренний мониторинг и контроль качества,
  - стратегический анализ, планирование и мониторинг выполнения стратегии.
2. Сформировать Департамент маркетинга на основе действующих служб, занятых маркетингом и продажами, со следующей организационной структурой: Отдел Интернет-маркетинга, Отдел PR, Отдел по организации набора студентов, Информационно-аналитический отдел:

## Выводы и рекомендации

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
<b>1. Стратегическое управление</b>				
1	Стратегическое планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие утвержденной и качественно проработанной ПСР до 2016 г., а аннотированным вариантом.</li> <li>• Все задачи в ПСР закреплены отдельным документом за конкретными ответственными лицами вуза.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеются идеологические расхождения между полной ПСР и ее аннотированным вариантом.</li> <li>• Процедура стратегического планирования осуществляется на регулярной основе, но без информационно-аналитической поддержки специализированного подразделения. Соответствующее подразделение находится в стадии проектирования.</li> <li>• Отсутствуют организационные механизмы и процессы вовлечения заинтересованных сторон в выработку стратегии развития вуза и мониторинге ее выполнения.</li> <li>• Низкий уровень ответственности Ученого совета вуза в сфере стратегического управления университетом, поскольку в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предусмотреть в организационной структуре вуза дополнительные коллегиальные органы стратегического управления, например Наблюдательный совет вуза, с вовлечением в его работу представителей компаний-работодателей, авторитетных отраслевых экспертов и экспертов в сфере гарантий качества образования, зарубежных экспертов.</li> <li>• Пересмотреть и, при необходимости, актуализировать Положение об Ученом совете, усилив ответственность совета за принимаемые стратегические решения.</li> <li>• Предусмотреть в структуре</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
			<p>настоящее время функции совета сконцентрированы в финансово-экономической деятельности и экспертной работе.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не выявлена практика анализа стратегических рисков (экономических, политических, прочих).</li> <li>• Не выявлены процедуры декомпозиции стратегии на уровень среднесрочного и операционного планирования работы подразделений.</li> </ul>	<p>программы стратегического развития и процедуре стратегического планирования работу по выявлению рисков и выработке сценариев работы с рисками.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наладить процесс среднесрочного и операционного планирования по направлениям деятельности в разрезе процессов вуза в четкой привязке в утвержденной стратегии: определить ответственных лиц, регламент и крайние даты работ.</li> <li>• Претворить в жизнь планы создания специализированного подразделения с функциями: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Постоянного мониторинга мирового, российского и регионального рынка образования,</li> <li>○ Постоянного мониторинга рынка перспективных</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				научных исследований, ○ Прогнозирования спроса на образование и науку в разрезе заинтересованных сторон, ○ Разработки, актуализации и контроля ПСР, ○ Информационного сопровождения ПСР.
<b>2. Менеджмент основных процессов</b>				
2	<b>Маркетинг и PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведется периодическая работа по конкретизации спектра услуг и работ, которые вуз может оказывать и выполнять в интересах внешних организаций в рамках внебюджетной деятельности.</li> <li>Сформировавшийся в восприятии жителей региона и сотрудников вуза имидж флагманского регионального вуза (вуза-лидера) с высоким</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В рекламных кампаниях и позиционировании вуза используются не все имеющиеся место сильные стороны и уникальные характеристики вуза.</li> <li>• Функция маркетинга и PR не консолидирована.</li> <li>• Отсутствует система маркетинга и PR за рубежом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотреть возможности дополнительного и системного пиара использования суперкомпьютера вуза (что является во многом уникальной особенностью вуза) в учебном, научном и инновационном процессах.</li> <li>• Сформировать компетенции медиапланирования и маркетинга, включить в функционал специализированного подразделения.</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>качеством и престижностью образования.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Статус образовательного и научного лидера региона с учетом месторасположения головного здания усиливается ежегодно проводимой научной выставкой, являющейся одним из основных событий региона.</li> <li>• Наиболее мощная база лояльно ориентированных потенциальных прямых или косвенных потребителей образовательных услуг вуза из числа выпускников вуза.</li> <li>• Демографические показатели региона и портфель</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наладить конкурентный анализ на федеральном уровне: мониторинг сайтов, новостей, анонсов и релизов.</li> <li>• Наладить анализ лучших практик,</li> <li>• Наладить анализ мирового, федерального и региональных рынков труда,</li> <li>• Наладить развитие партнерских программ сотрудничества с бизнесом,</li> <li>• Разработать бренд-бук и стандарт PR образовательных программ, в том числе через PR специальностей (разработка маркетинговых коммюникатов по специальностям).</li> </ul> <p><i>Примечание: целесообразно предусмотреть в организационной структуре вуза подразделение по маркетингу и PR, ориентированное на развитие бюджетного и внебюджетного набора</i></p>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>образовательных услуг позволяют сохранять показатели ежегодного приема и контролировать показатели оттока студентов, сохраняя статус регионального лидера. При этом выявлены ограничения внутреннего рынка и предпосылки развития наборной кампании в соседних регионах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализуется механизм исследования актуальных запросов со стороны прямых клиентов вуза (абитуриенты, студенты) и косвенных потребителей результатов обучения (работодатели, государство, общество) для последующего</li> </ul>		<p><i>студентов из Кировской области, смежных областей и зарубежья.</i></p> <p><i>КПЭ подразделения – показатели:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ количества информационных поводов,</li> <li>○ количество посещений сайта,</li> <li>○ количества собранных анкет,</li> <li>○ основной показатель – показатель набора.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширить и структурировать процесс Интернет-маркетинга: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Развитие цитирование интернет-ресурсов вуза в Интернет-сми,</li> <li>○ Закрепление сайта вуза в первой десятке ключевых слов поисковых систем Интернет (Google, Yandex, др.) по словам, отражающим основные направления деятельности отраслевою специфику</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>проектирования и реализации соответствующих образовательных программ, включая анализ макроэкономических показателей региона, мониторинга мнений студентов, мониторинга мнений работодателей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наиболее широкий в сравнении с конкурентами ассортимент образовательных услуг (программ) университета.</li> </ul>		<p>программ вуза – например, «европейское качество образования», «качество образования», «биотехнологии», «лучшее образование», «гарантии качества образования» и т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Наладить постоянный обмен новостями, пресс-релизами и баннерами с брендовыми партнерами (компаниями, зарубежными вузами и пр.),</li> <li>○ Усилить работу с социальными сетями: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Увеличить объемы работ по запуску актуальных тем обсуждений и постированию. Минимальный работающий объем участников групп вуза в соцсетях – не менее 2000</li> </ul> </li> </ul>



№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>чел., с динамикой прироста.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ В настоящее время группа ВятГУ на facebook имеет 265 «лайков» и всего 7 «постов», а группа на VK – всего 3162 чел.</li> <li>▪ Целесообразно дополнительно визуализировать бренд вуза (фотографии с мероприятий, любительское фото студентов, профессиональные студенческие фотовыставки) через видеоконтентные социальные сети – Instagram, Youtube.</li> <li>○ увеличить количество массовых мероприятий на базе вуза, в том числе <ul style="list-style-type: none"> <li>○ проводить максимум мероприятий брендовых</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>компаний федерального и регионального уровня на базе вуза; проводить мероприятия государственных органов управления на базе вуза.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ оформления современной клиентской зоны в районе входных групп зданий вуза – например, в помещении входной группы главного здания вуза (около 60 м.кв) организовать службу информационной поддержки для студентов и посетителей вуза (в формате «ресепшн»),</li> <li>○ Оконную группу первого этажа главного здания в области входа оформить маркетинговыми материалами.</li> <li>● В целях развития прозрачности информационной среды вуза, дополнительного</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>пиара вуза целесообразно повысить интерактивность сайта вуза, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение профессионально выполненных фотографий всех представителей администрации вуза до уровня заведующих кафедрами, а также фотографии ведущих ученых и преподавателей вуза, с краткой биографией,</li> <li>• Выделенная на первой странице сайта форма обратной связи по всем вопросам, жалобам и предложениям,</li> <li>• «Менеджер» сайта с фотографией, контактами и онлайн-чатом,</li> <li>• Определить приоритетный мировой рейтинг вузов для</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>включение университета – переработать критерии рейтингования в целевые показатели университета, с включением в ПСР с последующей декомпозицией на уровень целей и задач ответственных подразделений.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В виду уменьшения базы потенциальных абитуриентов и в целях решения задач коммерциализации образовательной деятельности, целесообразно перевести маркетинговую работу вуза в агрессивный формат работы: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Усилить пиар-работу: не менее 3-5 инфоповодов в день, расширение пиар-каналов, выход на ТВ, пиар первого лица, пиар в профессиональных</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				СМИ.
3	Профориентационная работа и прием студентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводятся активные формы набора студентов: презентации в школах, проведение открытых уроков (свыше 60 тем уроков), проведение дней открытых дверей, проведение Фестиваля науки (в 2012 году посетили мероприятия около 7,5 тыс. чел.),</li> <li>• Проводится анализ эффективности рекламы и коммуникаций с точки зрения набора,</li> <li>• Предусмотрена система финансовой мотивации специалистов по результатам набора,</li> <li>• Развивается практика взаимодействия с администрацией школ и колледжей по развитию набора студентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеет место отток студентов в другие регионы, прежде всего, в Москву.</li> <li>• Также выявлена утечка абитуриентов из южной части Кировской области в Татарстан и Марий Эл в связи с низким качеством дорожной инфраструктуры между Югом региона и г. Кировом.</li> <li>• Стоимость обучения по программам заочного обучения составляет 28 тыс. руб. и сопоставима с ценами на заочное обучение Московского региона, вследствие этого происходит потеря части контингента, поступающего в конкурирующие вузы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотреть целесообразность консолидации функции набора на бюджетные места и платное отделение на программы ВПО, а также набор на программы ДПО в одном подразделении, с целью перекрестных продаж услуг при работе с потенциальными клиентами и студентами вуза.</li> <li>• Развивать формы и инструменты продвижения вуза в Интернет.</li> <li>• Рассмотреть в качестве дополнительного инструмента набора организацию службы телемаркетинга для системных телефонных продаж (не менее 3 звонков абитуриенту в течение года до поступления с мотивированием на поступление в вуз). Целесообразно предусмотреть механизмы формирования</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>телефонных баз абитуриентов за счет работы с администрацией школ или анкетизирующих мероприятий с абитуриентами (например, запись на пробное тестирование)..</p>
4	<p>Реализация основных образовательных программ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налаженные процедуры подготовки и актуализации УМК.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• и область ответственности декана должен быть менеджеров – он должен делать и утверждать УП, а не выпускающая кафедра. Так он должен отвечать за КО.</li> </ul>	<p>Нет внутреннего ОТК – сформировать отдел внутреннего мониторинга, СМКО, внутренним аудитом, контактами с внешними аудиторами. Личный кабинет.</p>
5	<p>Учебно-воспитательная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материальная поддержка студенческих инициатив, способствующих развитию общекультурных, личностных и творческих компетенций.</li> <li>• Развивается волонтерское</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие практики реализации образовательных программ воспитательного характера, ориентированных на развитие общекультурных и личностных компетенций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заложить в корпоративную культуру и в воспитательную работу со студентами развитие духа соревновательности и здоровой конкуренции – стараться проводить все мероприятия с элементами конкурса, с вручением тех или иных наград, назначать премии лучшим сотрудникам по критериям максимальной эффективности и качества</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>студенческое движение. Функционирует Волонтерский центр по линии профкома студентов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В рамках деятельности управлением по УВР решаются вопросы стипендий, общежитий.</li> <li>• Осуществляется активное взаимодействие с деканатами и управлениями.</li> <li>• Через отдел учета студентов проводится мониторинг контингента студентов: поступившие на обучение, отток студентов.</li> </ul>		<p>выполненной работы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивать более активные формы воспитательной работы, ориентированной на формирование общекультурных и личностных компетенций: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Коммуникативные тренинги,</li> <li>○ Языковая подготовка,</li> <li>○ Тайм-менеджмент и пр.</li> </ul> </li> </ul>
6	Содействие прохождению практики студентов и трудоустройств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Функционирует отдел, осуществляющий работу по содействию трудоустройству, но не осуществляет работу по</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с предприятиями ведется в основном в форме заключения рамочных договоров.</li> <li>• Размывание функции взаимодействия с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидировать функцию по взаимодействию с работодателями в части организации стажировок, практик и трудоустройства</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
	у выпускников	<p>организации практик студентов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Производственная и преддипломная практика студентов организовывается УМУ.</li> </ul>	<p>работодателями между несколькими структурными подразделениями – отделом по трудоустройству и УМУ.</p>	<p>студентов в одном отделе.</p>
7	<p>Проектирование, разработка и реализация дополнительных образовательных программ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В целях реализации ДПО функционирует структурное подразделение, ведущее работу по разработке и реализации востребованных программ ДПО, а также набору студентов на программы.</li> <li>• Основными направлениями ДПО на сегодня являются курсы повышения квалификации госслужащих, повышения квалификации ППС, курсы переподготовки и повышения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточно развито направление корпоративного обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивать направления «широких» программ ДПО для населения: языковые курсы, курсы компьютерной грамотности и пр.</li> <li>• Усилить работу по организации корпоративного обучения в сфере ДПО, чтобы работодатели использовали возможности Университета в качестве корпоративного учебного центра</li> </ul>



№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>квалификации предприятий на условиях софинансирования.</p>		
8	<p>Научные исследования и разработки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В вузе создана самая крупная среди вузов России образовательная и научно-прикладная биотехнологическая база, обеспеченная собственным суперкомпьютерным центром и современными аналитическими лабораториями.</li> <li>• Научное руководство биотехнологическими и нанобиотехнологическими исследованиями осуществляется учеными, имеющими ведущие научные школы в области биотехнологий, нанобиотехнологий,</li> </ul>		

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>аэробологии.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Факультеты и кафедры участвуют не только в учебной работе, но и в научно-исследовательской деятельности университета. Система финансовой мотивации ППС вуза предусматривает финансирование работы ППС в сфере научных исследований и в рамках инновационных проектов.</li> <li>Налажена работа по получению патентов на продукты НИД вуза, функционирует подразделение по получению патентов.</li> </ul>		
9	Инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наработан опыт работы в сфере коммерциализации научных работ, в том</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>На момент проведения исследования экономические показатели реализуемых вузом проектов в сфере</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изменить формы коммерциализации НИД – переход от МИПов к внутреннему бизнес-</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>числе в форме создания мобильных проектных команд и малых инновационных предприятий.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Функционирует Научно-технический совет (НТС) по отбору перспективных проектов для коммерциализации.</li> <li>• Функционирует Бизнес—инкубатор виртуального формата, что позволило минимизировать расходы вуза на создание МТБ, но вместе с тем наладить систему формирования проектных команд Нанотехнологии - введен в эксплуатацию в конце 2011 года – пока нет работы с Компаниями (нет</li> </ul>	<p>коммерциализации НИД не соответствовали ожидаемым.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Текучесть кадров в созданных МИПах.</li> <li>• «Утечка» технологий и инноваций из МИП.</li> <li>• Состав функционирующего НТС вуза не включает представителей бизнеса или руководителей успешных инновационных компаний, бизнес-экспертов, экспертов по венчурным проектам, потенциальных инвесторов. В состав НТС входят только сотрудники вуза.</li> <li>• Наличие других бизнес-инкубаторов в регионе, формирующее ситуацию дублирования уже реализуемой в регионе деятельности.</li> <li>• Функция привлечения внебюджетного финансирования научной работы закреплена на 3 уровне управления, за непрофильными (с точки зрения</li> </ul>	<p>инкубатору и созданию института</p> <p>внутрикорпоративных предпринимателей для снижения риска утечки технологий и инноваций и усилению контроля над менеджментом проектов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В целях формирования внутреннего кадрового резерва корпоративных предпринимателей рекомендуется рассмотреть 2 инструмента: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Операционный инструмент – внутренний конкурс среди сотрудников и ППС по внутренней вакансии корпоративного предпринимателя в сфере венчурного бизнеса,</li> <li>○ Стратегический инструмент – выращивание корпоративных предпринимателей.</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>практики Роснано).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создан центр инноваций в сфере нанотехнологий, обладающих свойствами универсальности проведения исследований (основные направления: Биология, Химия, Материаловедение).</li> <li>• 40% поступлений финансовых средств по инновационной деятельности приходится на хозяйственные контракты с предприятиями, в том числе за счет: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Использования компаниями лабораторной базы вуза для проведения прикладных исследований,</li> <li>○ Оказание услуг</li> </ul> </li> </ul>	<p>маркетинга и продаж) подразделениями – кафедрами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• С большой долей вероятности возможно повышение эффективности использования суперкомпьютера ВятГУ, что подтверждается опытом вуза по разработке программы его коммерциализации. При этом данные о результатах коммерциализации получены не были.</li> </ul>	<p>Например, целевой набор студентов на магистерскую корпоративную программу ВятГУ по теме предпринимательства (целесообразно учесть положительную практику МФПУ «Синергия» - корпоративный факультет «Новые технологии бизнеса»), с практикой и последующей работой по контракту (например, обязательный минимум работы - не менее 2-3 лет) в Бизнес-инкубаторе.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пересмотреть состав НТС вуза, усилив: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ представителями бизнеса – партнерами вуза, которые могут выступить в качестве инвесторов или соинвесторов,</li> <li>○ экспертами по венчурным проектам.</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>населению по проведению бытовых исследований (воды, воздуха, пр.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вузом приобретен и применяется в инновационной работе суперкомпьютер на основе серверов ProLiant BL460c производства компании Hewlett-Packard.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целесообразно консолидировать функцию по коммерциализации деятельности вуза за специализированным подразделением по маркетингу и продажам, возможно, выделив в подразделении группу или отдел, «заточенный» под коммерциализацию научной и инновационной работы вуза. Целесообразно закрепить финансовые показатели эффективности отдела и развивать целевую практику поиска и реализации коммерческих проектов инновационной и научной специфики.</li> </ul>
10	Международная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурой предусмотрен отдел международных связей – 1 чел.,</li> <li>• В настоящее время отделом реализуются</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• академическая мобильность студентов</li> </ul>	

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>следующие направления деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ переписка с абитуриентами по вопросам поступления в вуз,</li> <li>○ помощь в оформлении пакета документов на поступление, консультационная работа</li> <li>○ курирование студентов по вопросам обучения и проживания,</li> <li>○ поддержка академической мобильности АУП, ППС и студентов,</li> <li>○ поиск международных грантов,</li> <li>○ сбор информации и ведение информационного</li> </ul>		

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>дайджеста по международным мероприятиям и грантам,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ языковая подготовка ППС, АУП и студентов к академической мобильности</li> </ul>		
11	<p>Внутренний мониторинг, аудит и контроль качества образования и эффективности деятельности подразделений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие внутренней информационной системы рэнкинга ППС по критериям эффективности работы.</li> <li>• Советником по внутреннему аудиту Аметовым О.В. налажены выборочные неплановые аудиты деятельности подразделений, не включающими оценку качества образования.</li> <li>• Проверки направлены прежде всего на устранение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Советник выступает единственным ревизором при проверке. Не выявлена практика формирования внутреннего пула экспертов и привлечения к экспертизам экспертов-представителей других подразделений и внешних экспертов (данная практика формируется в работы с АККОРК и другими организациями).</li> <li>• Аудиты проводятся выборочно, отсутствует системная практика аудитов качества образования.</li> <li>• Не достаточная роль декана в организации внутренних аудитов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформировать пул внутренних аудиторов вуза.</li> <li>• Усовершенствовать процедуру внутреннего аудита. Перейти от внеплановых к смешанному типу проверок: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ формировать и реализовывать план-график обязательных проверок,</li> <li>○ продолжить практику внеплановых проверок.</li> </ul> </li> </ul> <p>Процесс при этом включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ владелец процесса – руководитель подразделения по внутреннему аудиту –</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>несоответствий, а не применения штрафных санкций.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В целях устранения выявляемых проблемных зон разрабатываются регламенты деятельности подразделений, применение которых на практике позволит избежать возникновения отклонений от стандартов работы и планов деятельности,</li> <li>• Сформирована практика назначения ответственного лица за контроль выполнения поручений.</li> </ul>	<p>образовательного процесса. Необходимо усилить функцию деканов по управлению качеством образования, формированию пула внутренних аудиторов по разным экспертным областям, включив в профиль деятельности декана права и ответственность в области качества образования.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует консолидация функций по организации стандартизации и регламентации деятельности,</li> <li>• Отсутствует покрывающая все процессы и основные процедуры система нормативной документации в соответствии с требованиями ENQA, ISO 9001, EFQM и EFQUEL.</li> </ul>	<p>советник по внутреннему аудиту.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Участники процесса – внутренние штатные аудиторы – с учетом масштабов деятельности вуза не менее 1-2 чел.,</li> <li>○ Проектные аудиторы – наиболее профессиональные и объективные сотрудники и ППС.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• При проведении проверок целесообразно формировать команды экспертов для повышения качества экспертизы и ее объективности из числа штатных аудиторов и проектных аудиторов их смежных подразделений.</li> <li>• Формировать по итогам проверок отчет об аудите, с обязательным представлением руководителю проверяемого подразделения, курирующему</li> </ul>



№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>проректору и ректору вуза с целью организации корректирующих действий и контроля устранения выявленных замечаний</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендуется сформировать стандарт внутренней документации, в котором закрепить: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Структуру документации СМК,</li> <li>○ Виды и назначения документов,</li> <li>○ Типовые формы документов,</li> </ul> </li> <li>• Обеспечить полный комплект документации СМК: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Согласованные с работодателями компетентностные модели выпускников,</li> <li>○ Политика по качеству.</li> <li>○ Руководство по качеству.</li> <li>○ Технологические карты процессов.</li> <li>○ Приказ об утверждении</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>системы ключевых показателей эффективности работы подразделений, с взаимосвязкой с системой оплаты труда сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Стандарты, регламенты и инструкции по основным процессам и процедурам.</li> <li>○ Система документооборота, обеспечивающая функционирование единой системы планирования, организации, мониторинга и контроля основных процессов вуза.</li> </ul>
12	Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая степень мотивации и мобильности топ-менеджмента вуза по внедрению наиболее современных образовательных и управленческих методик и технологий (развитие в вузе e-learning по европейским</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• По результатам интервью с представителями администрации вуза выявлено наличие негативного отношения ряда ППС к клиенто ориентированной позиции руководства вуза относительно приоритетной роли студента в учебном процессе.</li> <li>• Требуется разработка кадровой политики и процедур подбора,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С учетом масштабов деятельности вуза и большом штате предусмотреть функцию по развитию корпоративной культуры вуза, с обязательным практическим внедрением в ежедневную практику всех категорий сотрудников: от менеджеров до преподавателей.</li> <li>С учетом обострения</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>стандартам, внедрение автоматизированных систем управления процессами, развитие практики внешних аудитов и консалтинга и т.д.) при сохранении наиболее традиционных образовательных методик и технологий. Это подтверждается в том числе проведением вузом впервые в России комплексного и многофакторного анализа управленческой, научной и образовательной деятельности с привлечением широкой экспертной общественности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитые навыки владения ИКТ и</li> </ul>	<p>отбора, обучения, адаптации и оценки персонала в разрезе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Категорий сотрудников: менеджеры, сотрудники административных подразделений, ППС,</li> <li>○ Процессов,</li> <li>○ Основных возрастных категорий сотрудников: 25-35, 35-45, 45-55, свыше 55.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• При штате в 1399<sup>1</sup> сотрудников вуза отсутствует подразделение по разработке и реализации кадровой политики.</li> <li>• Не завершённый процесс разработки КПЭ всех подразделений и всех сотрудников, синхронизированной с утвержденной стратегией развития вуза и системной финансовой мотивации.</li> <li>• Низкий уровень формальной и неформальной ответственности</li> </ul>	<p>конкуренции на рынке образовательных услуг целесообразно заложить в корпоративную культуру принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Клиенто ориентированности,</li> <li>○ высоко уровня сервисной поддержки студентов,</li> <li>○ открытости к обратной связи от студентов.</li> </ul> <p>В целях развития бренда вуза целесообразно предусмотреть в корпоративной культуре требования к поведенческим моделям и внешнему виду сотрудников вуза.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предусмотреть в структуре вуза подразделение по управлению и развитию персонала.</li> <li>• Разработать и реализовывать программу прогнозирования и подготовки сотрудников по</li> </ul>

<sup>1</sup> согласно данным отчета о самообследовании

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>современными программными средствами у администрации университета.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система финансовой мотивации сотрудников вуза учитывает своевременность выполнения сотрудниками назначенных задач</li> <li>• Высокий уровень квалификации и солидный профессиональный опыт управленческого состава вуза.</li> <li>• Наличие высококвалифицированных авторитетных ППС, авторитетных научных специалистов.</li> </ul>	<p>за качество образования и развитие ОП у деканов.</p>	<p>основным категориям,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализовывать программы кадрового резерва: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ АУП и ППС – из студенческой среды и среды аспирантов,</li> <li>○ АУП – из числа сотрудников уровня исполнителя и ППС, реализующих управленческие функции и т.д.</li> </ul> </li> <li>• Рассмотреть в качестве перспективной практику по формированию корпоративной программы подготовки управленческих и педагогических кадров для вуза – например, образовательная программа «Менеджмент в образовании» (бакалавр, магистратура), с последующим обучением в аспирантуре и защитой диссертации по тематикам развития подходов и моделей</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>управления вузом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снизить срок действия контрактов до 1 года, с обязательной процедурой переаттестации ППС с учетом результатов выполнения КПЭ.</li> <li>• Актуализировать должностные инструкции всех сотрудников вуза с детализацией: <ul style="list-style-type: none"> <li>• зоны и степени ответственности сотрудника за выполненные или невыполненные функции,</li> <li>• перечня подразделений и сотрудников, с которыми сотрудник обязан взаимодействовать в рамках выполнения своих функций, с описанием ролей, целей, задач и</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<p>результатов взаимодействия,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требований к результатах работы (за день, за неделю, за месяц, за квартал, за полугодие, за год) – в форме КПЭ.</li> <li>• Переформатировать карту зоны ответственности декана за качество результатов обучения по администрируемым программам, усилив степень его влияния на кафедры и ответственность за условия реализации программ и качество подготовки выпускников.</li> <li>• Сформировать и развивать единую корпоративную культуру сотрудников вуза: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Дресс-код,</li> <li>○ Нормы поведения,</li> <li>○ Нормы общения,</li> <li>○ Корпоративные традиции</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
				<ul style="list-style-type: none"> <li>и особые правила.</li> <li>○ Корпоративные ритуалы.</li> <li>○ Корпоративные символы.</li> </ul>
13	Управление сетью филиалов и представительств	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Университет обладает: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Филиалом неполного цикла в г. Кирово-Чепецке, организованном для подготовки кадров для городаобразующего предприятия – Кирово-Чепецкого химического комбината</li> <li>○ Представительством в г. Большие поляны.</li> </ul> </li> <li>● Выделена штатная единица для руководства филиалом – директор филиала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Филиал в г. Кирово-Чепецк по результатам мониторинга эффективности вузов Минобрнауки России в 2012 году был признан неэффективным и требующим оптимизации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>
14	Управление развитием сотрудничества с партнерами: государственными	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Экспертами отмечена сформированная практика сотрудничества вуза с научными</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
	ми структурами и компаниями-работодателями	<p>организациями РАН, а также российскими и зарубежными вузами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отмечена в качестве особой положительной практики работа вуза в сфере государственно-частного партнерства с ведущими отечественными биотехнологическими фирмами.</li> </ul>		
<b>3. Менеджмент обеспечивающих процессов</b>				
15	Управление финансами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост объема инвестиций в развитие инфраструктуры и МТБ вуза, а также в переоборудование лабораторий вуза.</li> <li>В вуз создана консолидированная служба пэо и бухгалтерии. <ul style="list-style-type: none"> <li>главный бухгалтер,</li> <li>начальник планово-экономического</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствует прозрачная система финансовой мотивации административно-управленческого состава вуза по результатам работы.</li> <li>ведется отдельный учет научной деятельности в Департаменте НИИ – функционирует отдельный экономист в отделе Департамента.</li> <li>80% на ФОТ – 20% остальное.</li> <li>При этом есть предпосылки для</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать критерии эффективности инвестиций в оборудование, науку, кадры, развитие ПНР в образовании, работу с подшефными школами и колледжами по набору, с другими структурами. Например: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ожидаемый объем выручки,</li> <li>Норма рентабельности проектов,</li> <li>Увеличение КЦП вуза</li> <li>Увеличение количества</li> </ul> </li> </ul>



№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
		<p>управления</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидация функций позволяет повысить</li> <li>• Обеспечивается бухгалтерский учет,</li> <li>• Ведется управленческий учет и отчетность.</li> <li>• Обеспечена экономия бюджета вуза за счет снижения количества сотрудников – в настоящее время предусмотрено 33 ставки, при этом системная работа подразделения обеспечена 24 сотрудниками.</li> <li>• По состоянию на 12.2012 есть утвержденный финансовый план работы.</li> </ul>	<p>пересмотра пропорции в сторону увеличения доли расходов НИИ на МТБ. Финансовый директор не привлекается в финансово-экономическому планированию работы по НИИ. Централизации в полном объеме нет. МИПы – ведется только мониторинг работы, бухучет ведется самими МИП. Слабый инвестиционный климат региона – функционирует эндаумент-фонд университета. Но фонд с 2004 года не заполнен финансовыми ресурсами, за 2012 год привлечено 50 тыс. руб. от предприятий. Предприятия региона не мотивированы на вложение инвестиционных средств в вуз.</p>	<p>студентов,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Увеличение количества партнеров по ПНР</li> <li>• Развивать инструменты привлечения инвестиций со стороны рынка труда, например, делать именные аудитории и лабораторные комплексы в честь инвестора.</li> </ul>
16	Управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начата работа по</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень развития</li> </ul>	Целесообразно на текущем этапе

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
	информационными ресурсами	<p>формированию специализированного подразделения по развитию e-learning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Начата работа по формированию единой корпоративной информационной системы вуза.</li> <li>Привлечены квалифицированные кадры по информатизации процессов вуза.</li> </ul>	<p>системы электронного обучения,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>«Пестрый» парк компьютерной техники: используются компьютеры разных поколений, нет единства операционной системы.</li> <li>Работа по формированию единой корпоративной информационной системы, позволяющей автоматизировать рутинные функции и процедуры документооборота, на начальной стадии.</li> </ul>	<p>становления СМКО</p> <p>предусмотреть развития СМКО на базе информационной системы, которая позволит автоматизировать процедуры сбора, обработки и мониторинга данных об эффективности работы подразделений и качестве образования. Информационная система СМКО может создаваться как собственными силами, так и с привлечением внешних разработчиков (ORACLE, ARIS, 1С и др.)</p>
17	Управление инфраструктурой	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проводится переоснащение материальных образовательных и исследовательских ресурсов и инфраструктуры вуза.</li> <li>Функционирует подразделение, осуществляющее функции управления недвижимостью.</li> </ul>	<p>Проблемные зоны управления недвижимым фондом, формирующие риски снижения лояльности заинтересованных лиц и сотрудников, а также развития имиджа и бренда вуза. В частности, внутренние помещения главного здания вуза не обладают признаками соблюдения единой современной дизайнерской концепции. Помещения представлены темными узкими</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учесть в политике бренда один из основных элементов – внешний вид и дизайн зданий вуза, а также использование МТБ вуза как инструмента набора студентов и развития партнерских проектов.</li> <li>Повысить эффективности менеджмента недвижимости через развитие практики: <ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартизации оформления помещений</li> </ul> </li> </ul>

№	Название процесса	Сильные стороны	Проблемные зоны	Рекомендации
			<p>коридорами, часть туалетных комнат не соответствует современным бытовым стандартам, современный ремонт выполнен только в части помещений (не более 20% площади). В период обучения студентов в коридорах здания складывается строительный материал, инструментарий (лестницы). На некоторых этажах с потолков свисают провода. Внутренний двор вуза завален строительными материалами и не предназначен для отдыха студентов в хорошую погоду.</p>	<p>согласно бренд-буку вуза: единые корпоративные цвета и элемент декора или наоборот разные дизайнерские зонирование территории вуза по факультетам с закреплением разных цветовых решений за факультетами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Постановка функции периодического мониторинга соблюдения стандарта.</li> <li>○ Повышение степени ответственности уборщиков за несвоевременную некачественную уборку территории и помещений вуза.</li> </ul>