

**РАССМОТРЕНО**  
Ученым Советом  
от «30» сентября 2024г.  
Протокол №1



**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор Университета Адам,  
доцент Сирмбард С.Р.

«30» сентября 2024г.

**План действий по внедрению Модели финансовой автономии  
Университета Адам  
в рамках реализации проекта  
«Развитие финансовой автономии университетов Кыргызстана DEFA »**

**Бишкек – 2024г.**



Co-funded by  
the European Union

**DEFA** *Development of the Financial  
Autonomy of Universities in Kyrgyzstan*

101082829-DEFA-ERASMUS-EDU-2022-CBHE

№	Задачи	Мероприятия	Ответственные и исполнители	Индикаторы
<b>ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</b>				
1.	С1.1. Анализ внешней среды Университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ законодательных и нормативных актов в сфере финансовой деятельности образовательных организаций;</li> <li>- Анализ уровня образования населения;</li> <li>- Анализ тенденций научно-технических инноваций, доступности и внедрения новых технологий</li> </ul>	Рабочая группа по разработке стратегии	Стратегия развития УА на 2024-2030 гг.; Стратегический план развития УА на 2024-2030 гг.;
2.	С1.2. Анализ внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка финансовой структуры УА (доходы, расходы, источники финансирования);</li> <li>- Аудит существующих финансовых механизмов;</li> <li>- Изучение правовой базы, регулирующей финансовую деятельность УА</li> </ul>	Рабочая группа по разработке стратегии	Стратегия развития УА на 2024-2030 гг.; Стратегический план развития УА на 2024-2030 гг.; Операционный план УА на 2024-2025 учебный год
3.	С1.3. Анализ рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление и оценка возможных рисков;</li> <li>- Анализ конкурентоспособности университета</li> </ul>	В соответствии с Положением об управлении рисками в УА	Утвержденный реестр рисков и план действий; Отчет по рискам
4.	С1.4. Внедрение модели финансовой автономии	Создание рабочей группы для внедрения модели ФА	Ректорат	Приказ о составе рабочей группы
		Разработка операционного плана по внедрению модели ФА	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Операционный план работы на 2024-2025 учебный год

СТАДИЯ ВНЕДРЕНИЯ И ВОПЛОЩЕНИЯ				
5.	С1.5. Разработка стратегии развития университета	<b>Уточнение миссии, видения и ценностей УА и формулирование финансовой политики:</b> - Разработка внутренних положений и регламентов для управления финансами в условиях автономии	Рабочая группа по разработке стратегии Рабочая группа по внедрению модели ФА	Утвержденная стратегия развития УА; Финансовая политика УА; Утвержденные локальные акты
6.	А3.1. Эффективное финансовое планирование	<b>Определение целей и задач финансового планирования:</b> Краткосрочные цели: 1. Покрыть текущие расходы; 2. Обеспечить ликвидность Долгосрочные цели: 1. Инвестиции в инфраструктуру (лабораторная и клиническая база, цифровая инфраструктура, кибербезопасность, развитие зеленого кампуса); 2. Развитие научных исследований/проектов; 3. Персонализация образовательных программ на основе цифровизации и ИИ	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Стратегический план развития УА на 2024-2030 гг.; Операционный план УА на 2024-2025 учебный год
		<b>Анализ текущего финансового состояния университета:</b> - Анализ всех источников доходов; - Анализ текущих и ожидаемых расходов; - Финансовые отчеты	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Отчет
		- Планирование расходов структурных подразделений	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Утвержденный план

Система Менеджмента Качества

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимизация расходов на коммунальные услуги</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Отчет об эффективности
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аутсорсинговые услуги</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение международного сотрудничества, предпринимательства и стратегических партнерств</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Гранты международные программ и проектов; Спонсорские фонды и инвестиции.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсификация источников дохода</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Дополнительные источники дохода
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка локальных нормативных документов по внутренним правилам и процедурам коммерческой деятельности университета</li> </ul>		Утвержденные локальные акты
	<p><b>Создание подробного бюджета университета:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансовое прогнозирование</li> </ul> <p><b>Разработка сметы доходов и расходов на основе стратегического плана:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание подробного бюджета, отражающего ожидаемые доходы и расходы на определенный период;</li> <li>- Контроль и корректировка бюджета: регулярный мониторинг исполнения бюджета и внесение необходимых корректировок</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Утвержденный подробный бюджет

Система Менеджмента Качества

		<p><b>Управление рисками:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление и оценка рисков;</li> <li>- Совершенствование Положения об управлении рисками УА</li> </ul>	<p>Рабочая группа по внедрению модели ФА</p>	<p>Реестр рисков УА и план действий; Отчет; Обновленное положение</p>
		<p><b>Привлечение инвестиций и капиталовложений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка инвестиционных возможностей, анализ потенциальных инвестиционных проектов и их доходности;</li> <li>- Привлечение инвестиций: поиск источников финансирования для реализации инвестиционных проектов (гранты, кредиты, частные инвестиции);</li> <li>- Разработка стратегии эффективного управления существующими активами для обеспечения максимальной прибыли</li> </ul>	<p>Рабочая группа по внедрению модели ФА</p>	<p>Стратегия и план работы по привлечению инвестиций; Стратегия эффективного управления существующими активами для обеспечения максимальной прибыли</p>

Система Менеджмента Качества

		<p><b>Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) финансовой деятельности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение приоритетных аспектов финансовой деятельности университета для достижения целей финансовой стратегии на основе анализа текущих финансовых показателей;</li> <li>- Определение основных финансовых показателей, измеряющих эффективность достижения целей Стратегического и Финансового планов;</li> <li>- Определение ключевых показателей эффективности (KPI) финансовой деятельности;</li> <li>- Установление целевых значений для каждого выбранного ключевого показателя эффективности;</li> <li>- Разработка методологии расчета ключевых показателей эффективности;</li> <li>- Регулярный мониторинг и анализ ключевых показателей эффективности;</li> <li>- Корректировка и оптимизация.</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Утвержденные ключевые показатели эффективности финансовой деятельности; Методология расчета ключевых показателей эффективности
7.	А3.2. Прозрачность финансовой деятельности университета	<p><b>Внедрение цифровых технологий для автоматизации управления основными процессами:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизация финансовых процессов бюджетирования, прогнозирования и отчетности;</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Цифровые инструменты

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедрение цифровых инструментов для проведения аналитических исследований с целью более точного прогнозирования и принятия решений по экономическим вопросам</li> </ul>		
		<p><b>Коммуникация и отчетность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внутренняя отчетность: регулярное информирование руководства и сотрудников университета о финансовом состоянии вуза</li> <li>- Внешняя отчетность: прозрачная и своевременная отчетность перед внешними партнерами и заинтересованными сторонами</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	<p>Отчеты о финансовом состоянии университета перед Ученым советом, Советом Учредителей, Советом по качеству;</p> <p>Публикации о финансовой деятельности УА</p>
8.	C2.6. Внедрение эффективной системы расчета заработной платы	<p><b>Разработка критериев эффективности труда:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ существующей системы оплаты труда, оценка существующей структуры оплаты труда, выявление проблем и слабых мест в существующей системе;</li> <li>- Рассмотрение различных категорий сотрудников;</li> <li>- Определение ключевых показателей эффективности, которые будут использоваться для оценки деятельности сотрудников</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	<p>Ключевые показатели эффективности для оценки работы каждой должности;</p> <p>Уровень удовлетворенности сотрудников и партнеров процессами управления финансами не менее 50%</p>
		<p><b>Разработка системы начисления заработной платы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Установление диапазонов зарплат для каждой категории;</li> <li>- Внедрение стимулирующего компонента: разработка системы премий и вознаграждений за достижения в преподавательской,</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	<p>Положение о системе оплаты труда УА;</p> <p>Цифровые инструменты для автоматизации учета труда и расчета заработной платы</p>

Система Менеджмента Качества

	<p>исследовательской и административной деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение критериев для получения стимулирующей части оплаты труда, таких как публикации, проекты, академические и исследовательские достижения и т. д.</li> </ul>		
	<p><b>Внедрение дифференцированной системы оплаты труда с учетом следующих факторов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Трудовой договор с сотрудником;</li> <li>- Ключевые показатели эффективности сотрудника;</li> <li>- Совершенствование Положения о дифференцированной системе оплаты труда</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	<p>Шаблоны трудовых договоров; Утвержденные ключевые показатели эффективности сотрудников; Положения о дифференцированной системе оплаты труда</p>
	Совершенствование кадровой политики УА	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Кадровая политика
	<p><b>Мониторинг и корректировка системы начисления заработной платы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка удовлетворенности сотрудников;</li> <li>- Оценка уровня текучести кадров;</li> <li>- Сбор и анализ отзывов сотрудников;</li> <li>- Внесение корректировок</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	<p>Отчеты по текучести кадров; Отчет по изучению удовлетворенности сотрудников</p>

Система Менеджмента Качества

9.	С4.4. Обеспечение информационной безопасности	<p><b>Разработка и внедрение политики информационной безопасности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и внедрение политики информационной безопасности университета, включающей системы обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информации, а также снижения риска утечек и несанкционированного доступа;</li> <li>- Разработка регламентов использования информационных систем и технологий</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Политика информационной безопасности УА; Регламент использования информационных систем и технологий
10.	В1.1. Плата за образовательные услуги (по формальным и неформальным видам образования)	<p><b>Политика оплаты образовательных услуг в формальном и неформальном образовании:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ существующих методов, систем оплаты и тарифов с целью выявления проблем и областей для улучшения.</li> <li>- Разработать и утвердить политику оплаты образовательных услуг, включая тарифы для различных программ и курсов, а также для различных категорий студентов;</li> <li>- Установить правила оплаты как формальных, так и неформальных образовательных услуг;</li> <li>- Внедрить автоматизированную систему эффективного управления финансовыми операциями;</li> <li>- Разработать соответствующую методологию для регулярного обновления и оптимизации системы с учетом изменений и тенденций.</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Утвержденная политика оплаты образовательных услуг по формальному и неформальному образованию

Система Менеджмента Качества

ЭТАП МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

11.	Мониторинг и оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внутренний мониторинг финансовой деятельности и текущего плана (самооценка);</li> <li>- Независимый аудит;</li> <li>- Анализ и оценка результатов мониторинга и аудита</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Отчет о результатах внутреннего мониторинга; Отчет о результатах аудита
-----	---------------------	--	--	--

ЭТАП РЕГУЛИРОВКИ

12.	Разработка плана корректировки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и реализация плана корректировки деятельности;</li> <li>- Оценка рисков и деятельность по их минимизации;</li> <li>- Проведение корректирующих мероприятий</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	План корректировки, Отчет по корректирующим мероприятиям
13.	Мониторинг применения нормативных актов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в инициировании изменений и дополнений в действующие законодательные акты;</li> <li>- Разработка новых и совершенствование действующих нормативных правовых актов университета</li> </ul>	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Рекомендации по внесению изменений в действующие законодательные акты; Новые локальные акты

СОЗДАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА

14.	Создание потенциала	- Семинары, курсы, тренинги	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Программы мероприятий; Приказы; Сертификаты; Списки участников
		- Мастер-классы		
		- Стажировки по обмену опытом		

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ОПЫТА

Система Менеджмента Качества

15.	Распространение накопленного опыта	Подготовка публикаций	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Публикации
		Публикация научных статей	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Научные статьи
		Организация конференций и форумов	Рабочая группа по внедрению модели ФА	Программы конференций и форумов