



МИНЭНЕРГО РОССИИ



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
дополнительного профессионального
образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ»

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ДО 2030 ГОДА

УТВЕРЖДЕНА РЕШЕНИЕМ СОВЕТА

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2024



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Миссия и стратегические цели Института	4
Современное состояние Института	6
Образовательная деятельность	9
Научно-исследовательская деятельность	11
Организационно-цифровая трансформация	14
Кадровое обеспечение	16
Финансово-экономическая деятельность	18
Система управления	21
Ожидаемые результаты реализации Стратегии	24

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия развития до 2030 года (далее – Стратегия) определяет основные цели развития Федерального государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Петербургский энергетический институт повышения квалификации» (далее – ПЭИПК, Институт), направленные на обеспечение конкурентоспособности услуг и повышение ценности результатов деятельности Института.

В Стратегии сформулированы основные приоритеты развития Института, которые позволят усилить позиции ПЭИПК по отношению к ведущим отечественным и зарубежным образовательным, научным и исследовательским центрам топливно-энергетического профиля.

Стратегия позиционирует Институт как центр компетенций для государственных и частных компаний и корпораций, осуществляющих деятельность в топливно-энергетическом комплексе Российской Федерации.

Основные показатели результативности Института основываются на национальных целях и стратегических задачах, определенных Президентом Российской Федерации до 2030 года (Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года», Приказ Минэнерго России от 02.03.2022 № 162 «Об организации в Минэнерго России работы по реализации Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 и от 21 июля 2020 г. № 474); Энергетической стратегией Российской Федерации на период до 2035 года; результатах опросов и обсуждений, проведенных с основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), в соответствии с Уставом Института.

Институт в своем развитии руководствуется моделью цифрового института дополнительного образования, которая предусматривает создание системы управления изменениями в Институте путем постоянной адаптации к требованиям рынка научно-образовательных услуг, цифровизации основной деятельности, непрерывного улучшения качества оказываемых услуг.

Стратегия направлена на то, чтобы к 2030 году Институт стал центром компетенций топливно-энергетического комплекса национального уровня в области электроэнергетики, теплоэнергетики, водородной энергетики, угля, возобновляемых источников энергии, обеспечивающим квалифицированными кадрами, исследованиями, проектными, аналитическими и методическими разработками органы государственной власти, государственные и частные компании и корпорации топливно-энергетического комплекса России для решения задач обеспечения устойчивого развития и глобальной конкурентоспособности.

МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ИНСТИТУТА

Миссия Института — формирование культуры непрерывного образования руководителей и специалистов предприятий и организаций ТЭК на основе внедрения инноваций в профессиональную деятельность в интересах топливно-энергетического комплекса Российской Федерации.

Ценности Института:

Человек. Главный ресурс Института – люди. Человекоцентричный подход для достижения наилучших результатов каждого. Создание наилучших условий для повышения квалификации, профессиональной переподготовки, работы.

Высокое качество. Непрерывное образование высокого уровня, привлекательное для руководителей и специалистов топливно-энергетического комплекса страны.

Сотрудничество. Вовлеченность в общее дело, открытость экспериментам, творчеству, объединениям, дискуссиям. Слушатели активно участвуют в повышении качества услуг и ценности результатов деятельности Института, продвижении инноваций в энергетике на основе знаний и навыков, полученных в Институте.

Эффективность. Принятие управленческих решений на основе анализа данных и измеримых целевых показателей.

Стратегическая цель Института:

подготовка высококвалифицированных специалистов топливно-энергетического комплекса страны, обладающих широким спектром профессиональных компетенций;
развитие непрерывного профессионального образования: поиск, анализ и трансфер передовых знаний и лучшего опыта;
проведение научно-исследовательских работ.

Стратегические задачи Института:

развитие практико-ориентированных, гибких, адаптированных под профессиональные требования заказчика, востребованных образовательных программ и сетевое взаимодействие с ведущими российскими и дружественными иностранными организациями;
увеличение научно-образовательного вклада в отраслевую и региональную экономику;
качественное методическое обеспечение образовательного процесса и стажировок на предприятиях ТЭК;
взаимодействие с дружественными странами в сфере организации качественного непрерывного образования работников и руководителей отраслей ТЭК;
развитие новых территорий: открытие полноценных филиалов с материально-техническим и кадровым обеспечением для повышения квалификации работников и руководителей ТЭК в Луганской и Донецкой народных республиках, Херсонской и Запорожской областях;
наращивание научно-исследовательского и кадрового потенциала;
поддержка молодых ученых и исследователей;
цифровизация всех внутренних процессов.

Стратегические преимущества Института:

Институт, являясь единственной образовательной организацией в стране, подведомственной Минэнерго России, имеет сложившуюся деловую репутацию надежного партнера, устойчивые отношения с предприятиями и организациями топливно-энергетического комплекса всех регионов России, а также новых субъектов Российской Федерации.

Ключевые принципы организации обучения в Институте:**Клиентоцентричность**

Построение системы взаимодействия как с предприятиями с целью анализа актуальных задач развития профессиональных компетенций персонала, так и со слушателями для повышения эффективности образовательного процесса.

Институт создает кастомизированные программы по индивидуальным потребностям заказчика. Заказчик сам решает, что ему не хватает в базовой программе, и программы обучения формируются по его запросу из компетентностных модулей, различной трудоемкости и форматов обучения (очный, дистанционный).

Практикоориентированность программ

Практическое обучение реализуется через разборы кейсов, решения имитационных задач и разбора практических примеров из реальной профессиональной деятельности, проведения занятий на действующих предприятиях ТЭК и предприятиях производителей оборудования.

Гибкий подход

Заказчик имеет возможность выбора траектории обучения наиболее точно отвечающей его запросу по следующему критериям:

- формат обучения (дистанционный; очный, в т.ч. на территории Заказчика);
- длительность обучения;
- выбор компетентностных модулей в дополнение к базовой программе;
- кастомизированные программы, созданные по индивидуальным потребностям заказчика;
- вовлеченность слушателя в управление ходом обучения.

Оценка качества обучения.

Проведение входного и итогового тестирования для оценки знаний, навыков и компетенций слушателей, что позволяет проанализировать уровень знаний до и после обучения как самому слушателю, так и Заказчику, а также вносить улучшения в образовательные программы. Возможна подготовка протоколов качества освоения программ по дополнительному запросу.

Уважение

Отправной точкой для обучения является личный опыт обучающегося.

Взаимодействие с обучающимся строится на принципе взаимопонимания, уважении его прошлого профессионального опыта, который он привносит в обучение.

Наряду с учебной деятельностью в институте постоянно ведется научно-исследовательская работа, разработка научно-методического обеспечения, консультационная и экспертно-оценочная деятельность.

Институт проводит научную работу по инновационным направлениям деятельности; разработку научно-методического обеспечения образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки персонала.

Многолетний опыт работы дал возможность сформировать устойчивые партнерские связи с предприятиями отрасли, ключевыми экспертами топливно-энергетического рынка.

Институт имеет пять филиалов и одно Представительство в субъектах Российской Федерации, что открывает большие возможности для межрегионального сотрудничества слушателей и преподавателей; обмена образовательными практиками между подразделениями Института; интенсификации образовательных связей; использования научно-исследовательского потенциала всего Института; формирования внутрикорпоративных исследовательских коллабораций.

Активное взаимодействие Института с учебными и научными центрами, государственными органами, корпорациями, организациями ТЭК дает возможность слушателям приобретать инновационный практический опыт, а Институту привлекать специалистов для преподавания актуальных практикоориентированных программ обучения, создавать условия для расширения обмена идеями, опытом, знаниями.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНСТИТУТА

Одним из приоритетных направлений формирования качественного кадрового состава топливно-энергетического комплекса России в быстроизменяющихся условиях внешней и внутренней среды является дополнительное профессиональное образование.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Петербургский энергетический институт повышения квалификации» (ФГАОУ ДПО «ПЭИПК») является, подведомственным Минэнерго России, образовательным учреждением в области повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников топливно-энергетического комплекса.

Институт включает пять филиалов и одно представительство. Филиалы ФГАОУ ДПО «ПЭИПК»:

- Новосибирский филиал ФГАОУ ДПО «ПЭИПК», 630007, г. Новосибирск, Пристанский пер-к 4/1;
- Челябинский филиал ФГАОУ ДПО «ПЭИПК», 454084, г. Челябинск, ул. Набережная, д.5;
- Кемеровский региональный институт повышения квалификации им. В.П.Романова, (Филиал ФГАОУ ДПО «ПЭИПК»), 650002, г. Кемерово, пр. Шахтеров, д. 14;
- Курсы повышения квалификации руководящих работников и специалистов топливно-энергетического комплекса (Филиал ФГАОУ ДПО «ПЭИПК»), 620109, г. Екатеринбург, ул. Ключевская, д.12;
- Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов топливно-энергетического комплекса (Филиал ФГАОУ ДПО «ПЭИПК»), 140103, Московская область, г. Раменское, Донинское шоссе, 4 км, полигон;
- представительство ФГАОУ ДПО «ПЭИПК» в г. Заинск Республика Татарстан;
- удаленный отдел по работе с новыми территориями г. Донецк.

В распоряжении Института и филиалов имеются учебные корпуса, аудитории и лаборатории, которые оснащены современными техническими системами, оборудованием и вычислительной техникой для проведения лекций, лабораторных и практических занятий.

Слушатели института и филиалов обеспечиваются учебными пособиями и методическими материалами, изданными в институте.

Головной институт и филиалы имеют собственные комфортабельные гостиничные комплексы, включающими столовые и кафе, оборудованные доступом в интернет и пропускной системой.

На протяжении всей деятельности основной задачей института и его филиалов, является повышение квалификации и профессиональная переподготовка руководящего состава и специалистов топливно-энергетического комплекса и промышленных предприятий.

Институт создает возможности для поддержания уровня актуальных знаний для обучающихся любого возраста и направления профессиональных интересов, предоставляя доступ к образовательным курсам, требующимся специалистам различного профиля, в удобной для каждого форме.

Ежегодно в институте и его филиалах повышают квалификацию более 10 тысяч работников предприятий топливно-энергетического комплекса, промышленности, строительства, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства, по более чем 18 укрупненным направлениям подготовки.

Институт и филиалы активно осуществляют международную деятельность в области обучения. По межправительственным соглашениям и прямым договорам, в разные годы, в институте повышали квалификацию специалисты Китая, Белоруссии, Узбекистана,

Казахстана, Таджикистана и других государств.

К 2023 году Институт достиг следующих показателей:

Наименование показателя	2023
1. Количество обучающихся , в т.ч.	9852
1.1. Количество обучающихся из новых субъектов РФ, чел.	332
1.2. Количество иностранных обучающихся, чел.	64
2. Количество образовательных программ, всего ед., в т.ч.	405
2.1. Доля образовательных программ на основе цифровых технологий, %	19,5
2.2. Количество образовательных программ, прошедших экспертизу/сертификацию/аккредитацию в национальных/международных органах / организациях, ед.	22
3. Объем научно-исследовательских работ, тыс. руб.	25 997
4. Количество научно-практических и экспертных конференций, форумов, семинаров, панельных дискуссий, в которых принимали участие сотрудники института, ед., в т.ч.	7
5. Количество посещений сайта Института, посещений	25632
6. Численность штатных работников, чел., в т.ч.	199
6.1.. Удельный вес численности штатных научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности научно-педагогических работников, %	24,5
6.2.. Удельный вес численности штатных научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников,%	1,0
7. Доходы по всем видам финансового обеспечения (деятельности) , тыс.руб.	341 567
7.1. Удельный вес доходов от образовательной деятельности, в общей структуре доходов, %	49,7
8. Расходы, всего, тыс. руб.	302 615
8.1. Удельный вес расходов на фонд оплаты труда, в общей структуре расходов, %	56,8
8.2. Удельный вес расходов на внедрение и использование цифровых технологий, в общей структуре расходов, %	6,7
9. Удельный вес площадей, используемых для обучения и лабораторных занятий в общей площади всех помещений, %	24,0
10. Количество филиалов, ед.	5
11.Цифровизация процессов, %	25,3

Анализ внутреннего потенциала Института и выявления перспективных направлений развития

Для определения вектора дальнейшего развития, была проведена аналитическая работа, которая позволила оценить имеющихся внутренние ресурсы Института, барьеры для внедрения улучшений, требования современного рынка дополнительного образования, тенденции развития энергетической отрасли России. Результаты SWOT-анализ представлены в таблице:

SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
<p>Развитие энергетической отрасли, в т.ч. внедрение современных цифровых стандартов, технологических решений, управленческих моделей, дают возможность для формирования новых образовательных программ, развития дополнительных кафедр Института.</p> <p>Трансформация системы менеджмента, управления рисками на предприятиях ТЭК повышают значимость и заинтересованность в непрерывном образовании работников.</p> <p>Устойчивый спрос на дополнительное образование в ТЭК.</p> <p>В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации для работников энергетической отрасли нормативно закреплена необходимость освоения определённого объёма актуальных технических материалов и прохождения различных видов контроля соответствия должностным требованиям.</p> <p>В условиях интенсивности инноваций, высокой скорости устаревания знаний и распространения новых технологий важнейшее значение имеет дополнительное профессиональное образование.</p> <p>Формирование человеческого капитала, в том числе за счет непрерывного образования, является стратегическим приоритетом развития Российской Федерации</p> <p>Ограничение возможностей получения образования за рубежом предоставляет потенциал для расширения целевой аудитории Института.</p> <p>Актуальность исследований в сфере ТЭК дают потенциал роста объема научно-исследовательских работ Института</p> <p>Политическая стабильность и преемственность политики дает возможность выстраивания стратегии развития Института.</p>	<p>Сокращение бюджетов предприятий ТЭК на обучение и развитие персонала, несоответствие его реальным потребностям в обучении, установленным нормативно-правовыми документами и правительственными программами..</p> <p>Расширение спроса на дистанционное обучение в мультимедийном формате, требующего владения компетенциями в области современных технологий электронного обучения, соответствующего оборудования, как со стороны образовательного учреждения, так и со стороны заказчика образовательных услуг.</p> <p>Низкая мотивация работников к непрерывному развитию и образованию.</p> <p>Снижение доходов населения, инфляционные ожидания потребителей могут усилить тенденции низкой мотивации получения дополнительного профессионального образования.</p> <p>Рост конкуренции на рынке дополнительного профессионального образования, в т.ч. за счет активной работы внутрикорпоративных образовательных центров.</p> <p>Ценообразование на образовательные услуги имеет негативный потенциал, может привести к снижению рентабельности образовательных услуг Института.</p> <p>Общий дефицит профессиональных кадров ведет к нехватке профессорско-преподавательских кадров Института, ставит под угрозу формирование кадрового резерва.</p> <p>Изменчивые макроэкономические условия, санкционное давление имеет потенциал развития негативных сценариев для Института.</p> <p>Государственное нормативно-правовое регулирование системы образования может негативно влиять на скорость принятия управленческих решений, мобильность в кризисной ситуации.</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Многолетний опыт работы, знание особенностей отрасли, понимание потребностей заказчика.</p> <p>Филиалы и представительства Института позволяют предоставлять образовательные услуги в разных регионах, обеспечивая территориальную близость для заказчиков, реализовывать межрегиональные</p>	<p>Нуждается в оптимизации системы подбора и мотивации сотрудников Института, в т.ч. решение следующих проблем: дефицит научных кадров; высокий средний возраст профессорско-преподавательского состава;</p>

<p>проекты</p> <p>Наличие собственной материально-технической базы (учебные корпуса, аудитории и лаборатории, современные технические системы и вычислительная техника), а также гостиничные комплексы позволяют предоставлять комплекс образовательных и дополнительных услуг обучающимся.</p> <p>У Института имеется опыт экспертно-консультационных услуг.</p> <p>Институт реализует собственные образовательные программы, имеет научно-методический потенциал разработки новых программ.</p> <p>Институт применяет гибкий подход к формированию образовательных программ в соответствии с требованиями рынка, внедряет востребованные образовательные программы.</p> <p>В Институте развит клиентоцентричный подход, Институт имеет положительные отзывы обучающихся.</p> <p>У Института сформированы надежные партнерские связи с предприятиями отрасли, экспертами.</p> <p>В штате Института имеется высококвалифицированный состав преподавателей, работает система подбора профессорско-преподавательского состава для реализации образовательных программ.</p>	<p>низкая заинтересованность профессорско-преподавательского состава в развитии Института; низкая заработная плата.</p> <p>У Института недостаточный опыт научной деятельности, коммерциализации научно-исследовательских работ, привлечения грантов и субсидий.</p> <p>Недостаточна развита практика взаимодействия между подразделениями, низкая вовлеченность филиалов в развитие Института в целом.</p>
--	---

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Перед Институтом стоит важнейшая цель - повышение эффективности деятельности персонала предприятий ТЭК в рамках безопасной, продуктивной работы предприятий отрасли.

Политика Института в области образовательной деятельности будет направлена на решение следующих задач.

Совершенствование системы взаимодействия с обучающимися

Обеспечение роста числа обучающихся в объемах соответствующих потребностям в кадрах, с учетом отраслевых квалификационных требований, в том числе за счет обучения специалистов из новых субъектов РФ, дружественных зарубежных стран.

Применение принципов лично-ориентированного обучения, которое предполагает возможность формирования индивидуальной образовательной траектории, активное взаимодействия обучающегося и преподавателя.

Внедрение цифровых сервисов, информационно - коммуникационных технологий.

Повышение не только уровня квалификации обучающихся, но и формирование потребности в непрерывном образовании, усиления мотивации работников к высокопроизводительному труду.

Внедрение мониторинга удовлетворенности обучающихся с целью систематического анализа качества образовательного процесса, степени сформированности профессиональных компетенций, других показателей.

Оптимизация портфеля образовательных программ в соответствии с приоритетным направлениям технологического развития ТЭК

Актуализация и разработка дополнительных образовательных программ, включая программы профессиональной переподготовки, реализуемых в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Модульная модель обучения, подразумевающая ступенчатое развитие профессиональных компетенций, разработанная в соответствии с профессиональными стандартами и требованиями.

Внедрение в систему обучения программных средств, позволяющих использование возможностей виртуальной реальности в рамках практических и лабораторных занятий и исследований.

Широкое развитие инновационных форм работы со слушателями, включая проекты и мероприятия с использованием дистанционных образовательных технологий.

Открытие новых кафедр и образовательных программ по инновационным направлениям, в том числе водородной энергетике и возобновляемым источникам энергии, информационной безопасности предприятий ТЭК.

Повышение качества образовательного процесса в соответствии с требованиями мировых и отечественных стандартов.

Система внешней оценки качества образовательных программ, включая корпоративную экспертизу и общественно-профессиональную аккредитацию.

Укрепление кадрового потенциала

Повышение качества и эффективности образовательного процесса, достигаемое за счет высококвалифицированного кадрового состава преподавателей (привлечения к учебному процессу докторов и кандидатов наук; руководителей государственных и частных компаний и корпораций; специалистов, имеющих большой практический опыт).

Развитие кадрового состава, включенного в научно-исследовательскую деятельность, способного формировать программы обучения не только по направлениям востребованным сегодня, но для перспективных категорий специалистов, опережая внедряемые инновации.

Высокая мобильность в изучении инновационных технологий и их внедрения в учебный процесс.

Усиление системы стратегического партнерства с ведущими предприятиями отрасли, научными, образовательными организациями и учреждениями

Разработка совместно с предприятиями и организациями ТЭК России, дружественных зарубежных стран адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ.

Поиск и наращивание связей с ведущими научными и образовательными организациями, производителями оборудования и технологий для энергетики, в том числе дружественных стран.

Обмен опытом, новыми знаниями через создание совместной инновационной среды с научными и производственными компаниями.

Укрепление позиций Института, как ключевого партнера предприятий ТЭК в системе непрерывного образования и развития персонала отрасли.

Расширение научно-методической базы

Сопровождение учебного процесса системным проведением научно-исследовательских работ по теоретическим и прикладным проблемам развития отраслей ТЭК.

Активное использование имеющегося научно-методического потенциала при разработке и реализации образовательных программ.

Анализ практики применения и способов внедрения в дополнительное профессиональное образование новых электронных обучающих технологий.

Развитие материально-технического обеспечения

Обеспечение комфортных, отвечающих современным требованиям, условий обучения.

Обеспеченность образовательного процесса необходимым высокотехнологичным оборудованием, аппаратными, программными средствами, развитие лабораторной базы.

Целевые показатели направления «ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Количество обучающихся, всего человек, в т.ч.	9852	10352	10724	11105	11430	11765	12105	12495
1.1. Количество обучающихся из новых субъектов РФ, чел.	332	414	438	835	1003	1103	1277	1458
1.2. Количество иностранных обучающихся, чел.	64	74	114	123	203	284	333	406
2. Количество реализуемых образовательных программ, всего ед., в т.ч.	405	418	428	438	448	453	458	463
2.1. Доля реализуемых образовательных программ с использованием современных цифровых средств обучения в общем количестве реализуемых программ, %	19,5	22,2	23,8	25,7	27,5	29,3	31,2	33,0
2.2. Количество образовательных программ, прошедших экспертизу/сертификацию/аккредитацию в национальных/ международных органах / организациях, ед.	22	23	27	32	38	42	47	53
2.3. Доля образовательных программ, по которым прошли обучение более 100 чел. в год, %	9,0	9,0	9,7	10,5	11,5	12,5	13,3	13,5
2.4. Доля образовательных программ, по которым прошли обучение более 50 чел. в год, %	4,2	5,2	5,5	6,7	7,7	8,5	9,7	9,7
2.5. Доля образовательных программ, по которым прошли обучение более 20 чел. в год, %	7,3	10,2	11,3	12,2	12,5	12,8	13,2	13,7
2.6. Доля образовательных программ, по которым прошли обучение менее 20 чел. в год, %	79,5	75,7	73,5	70,7	68,3	66,2	63,8	63,2
3. Количество внедренных в образовательный процесс онлайн сервисов, ед.	4	4	7	7	9	10	12	13
4. Уровень удовлетворенности обучающихся, %	93,8	94,7	95,5	96,2	96,5	96,8	97,2	97,3

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Увеличение вклада в достижение национальных целей развития энергетики и стратегических задач России до 2030 года путем трансфера актуальных инновационных знаний и технологий являются приоритетом научно-исследовательской работы Института.

Системное и целенаправленное развитие научно-исследовательских, инновационных проектов и экспертно-аналитической деятельности призвано добиться результатов, имеющих практическое значение для предприятий отраслей ТЭК.

Политика Института в области научно-исследовательской и инновационной деятельности будет направлена на решение следующих задач:

Проведение научно-исследовательских работ и эффективное использование их результатов в учебном процессе

Выбор стратегических направлений научно-исследовательских работ, концентрация внимания коллектива Института на наиболее актуальных дисциплинах, востребованных исследовательских тематиках и проблемных областях в рамках технических и управленческих наук.

Привлечение в Институт научно-исследовательских и инновационных проектов, соответствующих актуальной национальной и международной энергетической повестке, путем развития системы подготовки кадров высшей квалификации.

Расширение практики научных и аналитических проектов, реализуемых в кооперации с зарубежными партнерами дружественных стран.

Формирование особой среды, способствующей трансферу научно-технических разработок и технологий в реальную деятельность предприятий ТЭК.

Развитие конструктивного диалога с промышленными предприятиями и технологическими организациями с целью решения приоритетных задач обновления конкретных производственных технологий, повышения эффективности предприятий отрасли.

Ресурсное обеспечение

Увеличение числа проектов, получающих ресурсную поддержку, мониторинг организаций, предоставляющих гранты и финансирующих научно-исследовательские и экспертно-аналитические проекты.

Расширение взаимодействия с предприятиями и организациями, инновационной экосистемы топливно-энергетического комплекса, в том числе посредством внедрения новых форм сотрудничества.

Применение современных маркетинговых подходов, расширение состава и объема работ и услуг, выполняемых по заказам внешних организаций, коммерциализация интеллектуальной собственности.

Создание благоприятных условий, развитие мотивации как филиалов в целом, так и отдельных специалистов к проведению НИР, и разработке инновационных технологий.

Обновление и развитие локальной научно-исследовательской инфраструктуры, лабораторных и технологических помещений.

Научно-образовательная деятельность

Интеграция результатов научно-исследовательской работы в образовательный процесс, сокращение времени от получения научных результатов до внедрения в учебные программы.

Участие Института в научно-образовательных консорциумах.

Формирование условий для привлечения в образовательный процесс передового опыта, новых инновационных технологий, созданных сторонними организациями и предприятиями.

Повышение академической репутации Института

Проведение конференций, семинаров, панельных дискуссий различного уровня по актуальным вопросам развития ТЭК.

Систематическое взаимодействие с региональными и федеральными научными и отраслевыми СМИ, в том числе электронными, с целью освещения результатов научно-исследовательских работ Института, их использовании в образовательной деятельности.

**Целевые показатели направления
«НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»**

Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Объем научно-исследовательских, учебно-методических, экспертно-аналитических, консультационных работ и услуг, выполненных по договорам, тыс. руб.	25 997	50 000	27 600	28 700	31 050	33 625	37 398	40 442
2.Количество научно-практических и экспертных конференций, форумов, семинаров, панельных дискуссий, в которых принимали участие сотрудники института, ед., в т.ч.	7	12	17	18	19	19	22	22
2.1.организованных институтом, ед.	0	2	5	6	6	6	6	6
2.2.организованных сторонними организациями, ед	7	10	12	12	13	13	16	16
2.3 с участием международных организаций, ассоциаций, экспертов, ед.	5	6	8	9	9	10	10	11
3.Количество публикаций, учебных пособий, научных статей, ед.	5	7	8	9	11	12	13	15

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Цифровая трансформация Института предполагает переход Института к цифровой модели, комплексное преобразование всех процессов и их организационное единство, прозрачность и управляемость, а также максимально полное использование возможностей цифровых технологий.

Политика Института в сфере цифровой трансформации будет идти по следующим направлениям:

Цифровизация организационных процессов

Формирование единообразной структуры документооборота в головном институте и филиалах;

Построение единой информационной системы Института на базе программного обеспечения 1-С.

Формирование единой системы планирования и отчетности, включая финансово-хозяйственную, образовательную, научную деятельности и кадровое обеспечение. Система предполагает наличие единых управленческих показателей планирования и отчетности (годовой, квартальной, ежемесячной), критериев эффективности происходящих процессов с целью оперативного и стратегического управления.

Формирование распределённых центров цифровой трансформации основных направлений деятельности Института на универсальной платформе 1-С Предприятие: включая 1-С: Бухгалтерия, 1-С: Зарплата и кадры; 1-С Учебный центр.

Управление данными

Построение цифровой научной и образовательной экосистемы в виде информационных, учебно-методических, библиографических баз данных.

Создание передовой ИТ-инфраструктуры Института, включающую наиболее современные средства программного и аппаратного обеспечения, гарантирующую бесперебойность и безопасность работы цифровой экосистемы Института в целом.

Управление базами данных, как собственных data-центров, так и облачных сервисов. Приоритет при выборе технологий и механизмов цифровой трансформации отдается отечественной разработке программного обеспечения.

Использование цифровых технологий для анализа и прогнозирования востребованности образовательных программ и научно-исследовательской работы, их адаптация под актуальные запросы предприятий отрасли.

Клиентоцентричность

Активное использование образовательных инструментов на платформе Moodle: цифровая представленность материалов курса, автоматизированная проверка заданий, асинхронное обсуждение материалов курса слушателями; Онлайн Курсы; адаптивные курсы с нелинейным треком прохождения в зависимости от успешности освоения материала.

Освоение новых инструментов обучения: виртуальная реальность (VR), дополненная реальность (AR), смешанная реальность (MR); сервисы онлайн-конференций с поддержкой аудио, видео связи и синхронного перевода, интерактивного взаимодействия и обратной связи с участниками.

Развитие цифровых услуг и сервисов для повышения качества образовательной, научно-исследовательской деятельности, повышения лояльности обучающихся и партнеров Института.

Совершенствование CRM-системы для управления контентом и взаимодействиями с клиентами.

Цифровое партнерство

Развитие информационно-коммуникативного пространства. Корпоративный портал Института должен стать основной площадкой, включающей в себя современные элементы, обеспечивающие оперативную коммуникацию для всех заинтересованных сторон: удаленный доступ к сервисам информационно-технологической платформы, информационные площадки для проектных и научных рабочих групп, сервисы для проведения опросов, обсуждений и голосований; гарантировать безопасную работу, защиту виртуального общения участников.

Взаимодействие в единой цифровой информационной среде с партнерами Института, развитие потенциала создания общей цифровой инфраструктуры (комплекса технологий и вычислительных, телекоммуникационных и сетевых мощностей) для решения общих задач.

Внедрение инноваций

Постоянное изучение и тестирование новых цифровых продуктов и решений, использование современных цифровых каналов и систем.

Расширение компетенций и опыта сотрудников, погруженных в отраслевую специфику, для решения задач цифровой трансформации Института.

Применение наиболее передовых технологий защиты информации, кибербезопасности.

Активность в открытом цифровом пространстве

Увеличение количества уникальных посетителей корпоративного портала, анализ поведенческих факторов, в т.ч. среднее время пребывания на сайте, глубина просмотра, отказы, возвраты и прочее, а также аналитика статистических данных о пользователях сайта с целью наиболее полного удовлетворения запросов посетителей, оптимизации работы портала.

Использование мессенджеров и социальных сетей «Одноклассники», «В Контакте» для формирования благоприятного информационного поля Института, выстраивание информационных потоков до целевой аудитории Института.

Целевые показатели направления «МЕДИААКТИВНОСТЬ»

Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.Количество публикаций в цифровой медиасреде, ед	69	136	164	193	217	229	246	263
2.Количество посещений сайта Института, посещений	25632	25720	26100	26240	26460	26680	26800	26900
3.Количество подписчиков в социальных сетях, пользователей	836	903	1030	1275	1510	1780	2160	2550

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В Институте формируется среда, максимально способствующая стабильной и производительной работе коллектива, эффективному использованию потенциала, знаний и компетенций каждого сотрудника.

Основными задачами развития кадрового обеспечения до 2030 г. являются:

Использование кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями

Увеличение доли штатного профессорско-преподавательского состава Института и филиалов, в том числе как с ученой степенью, так и с практическим профессиональным опытом.

Снижение доли административно-управленческого персонала за счет внедрения информационных технологий в управленческие процессы.

Привлечение к процессу обучения руководителей, профессионалов-практиков с ведущих предприятий ТЭК.

Привлечение и поддержка специалистов, имеющих компетенции и опыт по вовлечению в экономический оборот научных и научно-технических результатов.

Создание кадрового резерва, позволяющего эффективно использовать ресурсы Института на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников; обеспечивающего Институт кадрами с высоким потенциалом, с сформированными деловыми качествами и компетенциями.

Вовлечение сотрудников в деятельность Института, создание и поддержка комплекса коммуникационных каналов, в т.ч. цифровых для обмена интеллектуальной информацией, актуальными данными, оперативными сводками между сотрудниками.

Сохранение и развитие организационной культуры, опирающейся на корпоративные ценности, соблюдение лучших традиций Института.

Развитие персонала

Системная работа по подготовке научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала по дополнительным профессиональным программам, реализуемым как Институту, так и иными ведущими образовательными организациями, в том числе зарубежными.

Поддержка сотрудников в стремлении выбора личной образовательной траектории и направлений повышения профессионального уровня, в соответствии со своими устремлениями и актуальными задачами Института.

Участие сотрудников в отраслевых образовательных, научно-практических мероприятиях, в т.ч. конференциях, выставках, форумах различного уровня.

Создание условий для развития карьеры сотрудников, предоставление возможностей для профессиональной реализации, освоения новых смежных компетенций, создание проектных команд внутри Института.

Мотивация и стимулирование труда

Развитие гибкой системы оплаты труда, в основу которой заложены измеримые показатели эффективности, соблюдение принципов открытости и справедливости.

Использование инструментов нематериального стимулирования труда с целью раскрытия творческого, интеллектуального потенциала каждой личности.

Мотивирование научно-педагогических работников Института к регулярному обновлению профессиональных знаний и компетенций на основе передовых достижений науки и технологий, перспективных задач отрасли.

Создание условий для вовлечения сотрудников в научно-исследовательскую работу, инновационную деятельность, формирования проектных команд для решения научно-

прикладных задач отрасли.

Создание условий для непрерывного самообразования сотрудников в цифровой среде, развитие профессиональных компетенций цифровой экономики.

Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава в сфере информационных образовательных технологий.

Создание условий для увеличения уровня доходов сотрудников, обеспечивающих закрепление и приток высокопрофессиональных кадров профессорско-преподавательского состава, научных работников, менеджеров управленческого звена, практических работников из отраслей ТЭК.

Стимулирование инициативного и неформального отношения к делу, личной и коллективной ответственности за результаты деятельности.

Социально-психологический климат

Создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, решение возникающих противоречий путем достижения согласия, взаимопомощи и взаимной ответственности.

Создание благоприятной рабочей среды, оптимизация рабочего пространства с целью бережного отношения к здоровью сотрудников и их самочувствию, удовлетворенности совместным трудом.

Соблюдение социальных гарантий, гражданских и трудовых прав сотрудников.

Целевые показатели направления «КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ»

Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Численность штатных работников, чел., в т.ч.	199	205	210	215	219	222	223	224
1.1. научно-педагогические работники, чел.	42	46	49	53	55	57	58	59
1.2. учебно-вспомогательный персонал, чел.	20	22	23	24	26	26	26	26
1.3. руководящий персонал, чел.	18	18	18	18	18	18	18	18
1.4. иной персонал, чел.	119	119	120	120	120	121	121	121
2. Доля штатных позиций работников и преподавателей, обеспеченных кадровым резервом, %	8,3	8,8	10,7	14,0	15,7	17,3	19,0	19,2
3. Удельный вес численности штатных научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности научно-педагогических работников	24,5	27,2	28,0	31,2	33,0	34,3	34,3	34,3

4. Удельный вес численности штатных научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников	1,0	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
5. Текучесть кадров	10,9	10,2	9,0	8,5	8,0	7,3	7,0	7,0
6. Средний возраст профессорско-преподавательского состава, реализующего образовательные программы, включая работников по основному месту работы, внешнему совместительству, лет	57,2	55,0	52,5	51,0	50,8	50,7	50,6	50,6
7. Удельный вес численности сотрудников, прошедших повышение квалификации в сторонних организациях, %	22,5	18,8	19,2	21,2	22,3	24,0	24,0	24,0
8. Доля сотрудников занятых в НИР, %	1,8	2,7	2,9	3,0	3,3	3,3	3,4	3,8

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Финансово-экономическая деятельность Института направлена на обеспечение стабильности и дальнейшее развитие. В период до 2030 года институт активизирует свои усилия по эффективному финансовому управлению для достижения стратегических целей Института и соблюдения бюджетных планов с учетом инфляционных ожиданий.

Приоритетные задачи финансово-экономической деятельности Института до 2030 года.

Анализ, планирование и контроль финансового состояния

Анализ и оценка состояния финансовых ресурсов Института, определение тенденций их изменений, своевременное обнаружение уязвимых зон.

Прогнозирование финансового состояния Института в будущих периодах на основе использования научно обоснованных методов.

Обеспечение взаимосвязи планов образовательной, научно-исследовательской деятельности и финансовых планов Института.

Полное соблюдение финансовой дисциплины, рациональное использование средств и строгий контроль расходования, ответственность подразделений и филиалов Института за выполнение плановых показателей в части поступления средств.

Обеспечение финансовой устойчивости

Принятие управленческих решений на основе анализа эффективности использования финансовых ресурсов, обеспечивающих достижение как стратегических целей развития Института, так и решение оперативных задач.

Системная работа по регламентированию целевых финансово-экономических показателей, выявление изменений показателей финансового состояния, оперативное реагирование на изменения для обеспечения финансовой устойчивости.

Цифровизация функций финансового менеджмента, на основе использования универсальной платформы 1-С Предприятие: включая 1-С: Бухгалтерия, 1-С: Зарплата и кадры; 1-С Учебный центр.

Диверсификация источников доходов с целью повышение экономической и финансовой устойчивости Института, в том числе за счет коммерциализации научно-исследовательских работ, привлечения грантов, увеличения числа обучающихся, расширения объема экспертно-аналитических услуг.

Управление финансами

Развитие материально-технической базы, регулярное обновление и приобретение программного обеспечения, технических средств обучения, оборудования, укрепление лабораторной базы.

Оптимизация затрат на реализацию образовательных программ необходимого качества и требуемого количества с учетом продуктивного использования возможностей основных средств, профессиональных кадров, привлечения новейших технологий и существующей учебной инфраструктуры Института.

Оценка целесообразности и обеспечение возможности оперативного маневрирования финансовыми ресурсами в ответ на изменение факторов внутренней и внешней среды, макроэкономические сдвиги.

**Целевые показатели направления
«ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»**

Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Доходы по всем видам финансового обеспечения (деятельности), тыс.руб.	341 567	360 800	351 000	359 300	370 700	383 200	396 800	411 300
1.1. Удельный вес доходов от образовательной деятельности, в общей структуре доходов, %	49,7	56,6	58,4	59,8	61,4	61,7	62,4	62,7
1.2. Удельный вес доходов от научно-исследовательских, учебно-	5,3	8,8	9,7	9,7	10,5	10,5	10,5	10,5

методических, экспертно-аналитических, консультационных работ и услуг в общей структуре доходов в общей структуре доходов, %								
1.3. Удельный вес прочих доходов, в общей структуре доходов, %	45,0	34,6	31,9	30,6	28,1	27,8	27,1	26,8
2. Доходы по всем видам финансового обеспечения (деятельности) в расчете на одного штатного работника	1716,4	1760,0	1671,4	1671,2	1692,7	1726,1	1779,4	1836,2
3. Удельный вес доходов, расходуемых на приобретение, обновление, ремонт инфраструктуры, материально-технической базы, %	6,7	7,3	8,0	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
4. Расходы, всего, тыс. руб.	302 615	342 760	333 450	341 335	352 165	364 040	376 960	390 735
4.1. Удельный вес расходов на фонд оплаты труда, в общей структуре расходов, %	62,3	63,2	70,8	70,1	69,6	69,3	70,7	70,3
4.2. Удельный вес расходов на внедрение и использование цифровых технологий, в	1,0	5,0	7,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0

общей структуре расходов, %								
4.3. Сокращение затрат за счет использования энергосберегающих технологий и оборудования, изменение в %	3,4	3,5	4,0	4,0	4,3	4,7	4,5	4,3
5. Удельный вес площадей, используемых для обучения и лабораторных занятий в общей площади всех помещений, %	24,0	24,8	24,8	25,7	28,0	28,0	28,0	28,0

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Создание эффективной системы управления Институтом к 2030 году будет основано на организационно-цифровой трансформации научно-образовательных и вспомогательных процессов для укрепления конкурентоспособности Института и его способности противостоять вызовам будущего.

Управление качеством

Система управления Института ставит в приоритет непрерывное совершенствование научно-образовательной и управленческой деятельности для обеспечения качества образовательных услуг, научно-исследовательских работ, других услуг Института, отвечающего современным требованиям, национальным и международным стандартам.

Формирование социально-культурной среды, способствующей вовлечению сотрудников в обсуждение стратегических планов, перспектив развития, приоритетов Института, свободное взаимодействие на всех уровнях управления, формирование коллегиальных моделей управления.

Разработка краткосрочных и среднесрочных планов, обеспечивающих результативность деятельности в современных постоянно изменяющихся условиях, в соответствии со стратегическими задачами Института.

Повышение качества управленческой информации за счет использования системы сбалансированных показателей и контроля достижения результатов.

Системный анализ маркетинговых коммуникаций, оценка уровня удовлетворенности, выявление потребностей, получение обратной связи от ключевых групп целевой аудитории, в том числе обучающихся и предприятий-заказчиков.

Цифровизация

Создание организационных цифровых сервисов и поиск инновационных решений для обеспечения комплексного подхода к организации качественной работы при помощи современных технологий.

Цифровая трансформация процессов управления для решения задач повышения производительности труда и высокой скорости реакции на изменения.

Предпочтительное использование электронного документооборота, построение внутренних административных процессов на основе цифровых платформ.

Обеспечение автоматизированного сбора и аналитической обработки информации о деятельности структурных подразделений, филиалов Института для проведения мониторинга их эффективности в режиме реального времени на основе измеримых показателей и принятия управленческих решений по совершенствованию их деятельности.

Развитие профессиональных компетенций, освоение современных технологических решений административно-управленческим персоналом как в области менеджмента, так и в области IT-технологий.

Управление социальными процессами

Ответственное отношение к сотрудникам Института, развитие человеческого капитала, привлечение и удержание талантливых кадров.

Исполнение принципов коллективной работы, основанных на взаимном уважении, доверии, ответственном отношении к труду, соблюдении корпоративной этики.

Построение системы взаимодействия между сотрудниками, подразделениями и филиалами Института, в задачи которой будет входить выявление и учет интересов как самих сотрудников, так и Института в целом.

Создание условий как для достижения сотрудниками максимальных результатов труда, так и полноценного отдыха, уважение личных интересов, включая гибкую систему занятости и отпусков.

Управление рисками

Риски, имеющие потенциально высокую степень воздействия на развитие Института, и направления воздействия для минимизации или полного предотвращения их неблагоприятного влияния на достижение стратегических целей до 2030 года.

Риски управления персоналом

Создание привлекательного образа Института как работодателя и укрепление его деловой репутации.

Укрепление партнерских отношений с организациями отраслей ТЭК, экспертами отрасли.

Планомерное совершенствование системы управления и развития персонала, контроль исполнения целевых показателей по кадровой деятельности

Риски сокращения клиентской базы

Позиционирование института на рынке услуг дополнительного образования как федерального центра компетенций топливно-энергетического комплекса России

Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций.

Мониторинг запросов и удовлетворённости целевой аудитории.

Разработка мероприятий по стимулированию продаж, в том числе формирование пакетов образовательных услуг, включающих базовую программу по основному запросу обучающегося и дополнительные образовательные услуги смежного направления .

Активное использование потенциала филиалов для реализации межрегиональных проектов.

Финансовые риски

Эффективное бюджетирование, грамотное управление доходами, расходами и операционными потоками Института.

Комплексная работа по повышению эффективности использования Институтом

интеллектуальных, материальных, кадровых, финансовых, организационных ресурсов для обеспечения высокой рентабельности образовательных услуг.

Определение действий Института в условиях уменьшения доходов и увеличения стоимости ресурсов при возникновении негативных макроэкономических изменений на рынке.

Матрица рисков

Вероятность возникновения ↑ высокая средняя низкая			Отсутствие кадрового резерва
		Насыщение рынка, высокая конкуренция	Низкая рентабельность образовательных услуг
		Изменение мнения о Институте в негативную сторону, снижение доверия к Институту	Потеря клиентской базы
	слабое	среднее	сильное
	→ Воздействие на Институт		

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Развитие системы повышения квалификации, переподготовки кадров, подготовки кадров высшей квалификации обеспечит формирование инновационной образовательной среды топливно-энергетического комплекса России, которая будет стимулировать развитие кадрового потенциала и менеджмента предприятий и организаций. Это позволит своевременно регулировать квалификационную структуру и качественный состав работников отраслей ТЭК, ориентируясь в первую очередь на потребность в подготовке в соответствии с квалификационными характеристиками.

Комплексное изучение потребностей рынка труда и системное сотрудничество с работодателями позволит синхронизировать набор программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, оптимизировать структуру подготовки специалистов для отраслей ТЭК, чем будет достигнуто повышение обеспеченности предприятий и организаций квалифицированными кадрами, обеспечивая безопасное управление опасным производством, сохраняя жизнь, здоровье и комфорт людей.

Укрепление научно-лабораторной базы и кадровое обеспечение ведущими специалистами отраслей ТЭК позволит формировать и развивать научные школы института по актуальным инновационным направлениям развития ТЭК.

Укрепление международных связей послужит сближению российских и международных специалистов и позволит увеличить показатель академической мобильности.

Управление финансово-экономической деятельностью позволит к 2030 году увеличить доходы из всех источников в расчете на одного научно-педагогического работника не менее чем на 20 %.

Создание современной социальной инфраструктуры международного уровня обеспечит достойные условия получения профессионального дополнительного образования в комфортных условиях.

Целевые показатели реализации Стратегии

Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Количество обучившихся, чел.	9852	10352	10724	11105	11430	11765	12105	12495
2. Количество заказчиков образовательных услуг, являющихся «якорными» клиентами, %	10	11	13	15	17	20	23	25
3. Количество образовательных программ с численностью обучившихся более 50 человек в год, единиц	53	59	65	75	86	95	105	107

4. Доля образовательных программ реализованных с использованием современных цифровых средств обучения, %	19,5	22,2	23,8	25,7	27,5	29,3	31,2	33,0
5. Количество филиалов	5	6	7	8	8	8	8	8
6. Объем научно-исследовательских, учебно-методических, экспертно-консультационных работ, выполненных по договорам, тыс. руб.	25 997	50 000	27 600	28 700	31 050	33 625	37 398	40 442
7. Количество межправительственных комиссий, экспертно-консультативных органов при органах власти; профессиональных консорциумов, объединений, в работе которых приняли участие сотрудники Института, ед.	6	8	10	12	14	16	18	20
8. Количество научно-практических и экспертных конференций, форумов, семинаров, панельных дискуссий, в которых принимали участие сотрудники института, ед	7	12	17	18	19	19	22	22

9. Доходы по всем видам финансового обеспечения (деятельности), тыс. руб.	341 567	360 800	351 000	359 300	370 700	383 200	396 800	411 300
10. Средняя заработная плата тыс. руб.	49,9	52,4	55,0	57,8	60,6	63,7	66,9	70,2
11. Удельный вес доходов, расходуемых на приобретение, обновление, ремонт инфраструктуры, материально-технической базы, %	6,7	7,3	8,0	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
12. Цифровизация процессов, %	25,3	40,8	41,0	41,3	41,5	41,8	43,3	43,5