

**КГУ имени Ахмета Байтурсынова**

# **Стратегическое планирование**

**Семинар для руководителей  
структурных подразделений  
14 марта 2015 г.**

**Ф.Ф.Майер**

**Начальник управления стратегического развития**

## О необходимости стратегического планирования

Современный вуз – это предприятие, целая корпорация, обладающая *особыми интересами и ориентациями* в отношении окружающего социального пространства.

Поэтому *при выборе направлений своего развития* вуз вынужден ориентироваться *не только на собственные интересы, но и на требования контрагентов*, приносящих ему финансовые, материальные, репутационные и другие выгоды.

Таким образом, как и любое предприятие, вуз также стоит перед необходимостью осуществлять стратегическое планирование



Как сказал глава государства, «Нынешняя индустриальная политика, должна быть основана на инновациях, самых современных знаниях и технологиях». «...Наши граждане должны быть готовы к тому, чтобы постоянно овладевать навыками работы на самом передовом оборудовании и самом современном производстве...».

Эти критерии, устанавливая *базовые ориентиры для всей системы образования*, определяют и направление движения для всех казахстанских вузов.

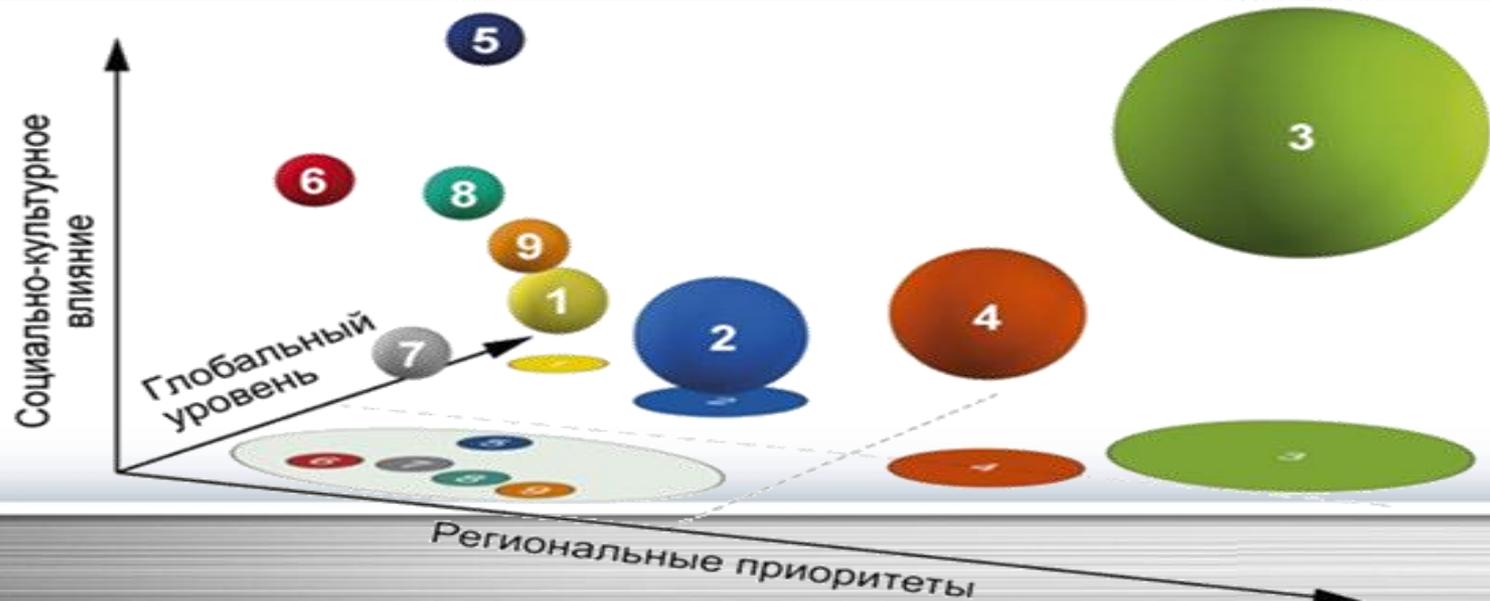
Основываясь на примере нашего университета, мы видим достижение этих целей в *расширении функций вуза как регионального научно-образовательного и культурного центра, ориентированного на социально-экономическое развитие региона*

## Что же такое Стратегия вуза?

**Стратегия вуза – это долгосрочное качественно определенное направление развития вуза, приводящее вуз к его целям.**

Стратегия базируется на рассмотрении:

- сферы, средств и форм деятельности вуза;
- системы взаимоотношений внутри вуза;
- позиции вуза в окружающей среде.



# Основополагающие факторы при разработке стратегии вуза

- Основные тенденции развития системы образования.
- Видение развития организации руководством вуза, выбирающего новые направления развития раньше своих конкурентов. Активный поиск перспективных направлений.
- Адаптация направлений развития университета к изменениям потребностей основных сегментов своих потребителей.
- Активизация индивидуальной инициативы сотрудников и ППС.



# Что такое Стратегическое Планирование?

- Под стратегическим планированием понимается **определение основных направлений, способов и средств достижения стратегических целей устойчивого развития вуза, факультета или кафедры.**
- Основным способом достижения стратегических целей устойчивого развития является **реализация стратегических приоритетов.**

## **Википедия:**

- **Стратегическое планирование** – это процесс создания и претворения в жизнь алгоритмов действий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.
- В стратегическом планировании на определенный долгосрочный период намечается основной курс вуза, который должен привести к некоторому желаемому состоянию развития вуза.
- **Стратегическое планирование концентрирует ресурсы в ограниченном количестве ключевых направлений, и тем самым увеличивает выгоду заинтересованных сторон:**
  - потребителей услуг – студентов, работодателей, общества;
  - внутренних заинтересованных сторон – ППС и персонала.
- **Принцип – наилучшее использование ресурсов сейчас для максимального ускорения движения в желаемом направлении**

# Стратегическое и перспективное (долгосрочное) планирование



Иногда думается, что стратегическое планирование – это только еще одно модное словечко для перспективного (долгосрочного) планирования.

**Так ли это?**

Имеются существенные различия между стратегическим планированием и обычным перспективным или долгосрочным планированием:

- 1) Стратегическое планирование** *намного более чувствительно к внешним условиям, чем перспективное планирование.*
- 2) Перспективное планирование** *традиционно сосредоточено на внутренних факторах и действиях.*
- 3) При перспективном планировании** *цели и задачи формулировались с минимальным вниманием к большей системе, в которой функционировал вуз*

## Этапы процесса стратегического планирования в вузе

- 
- 1) **Формирование миссии ВУЗа. Определение целей развития и критериев их достижения.**
  - 2) **Определение принципов работы и Видения вуза.**
  - 3) **Общая диагностика состояния и тенденций развития. Анализ внешней и внутренней среды функционирования вуза (сбор информации, анализ сильных и слабых сторон вуза, его потенциальных возможностей и внешних угроз на основании имеющейся внешней и внутренней информации). Выделение ключевых проблем.**
  - 4) **Формирование стратегических альтернатив (путей и проектов решения выявленных проблем). Анализ вариантов и выбор оптимальных вариантов стратегических приоритетов.**
  - 5) **Планирование действий по годам и реализация стратегии.**
  - 6) **Оценка и контроль реализации стратегии. Анализ результатов и внесение корректив**

# Модель стратегического планирования

## Определение миссии и целей вуза

- Почему мы существуем?
- На кого влияет наша работа?
- Каковы их нужды?
- Каков план университета?
- Каковы наши основные функции по осуществлению нашей миссии?

## Определение принципов работы

- Какие наши организационные ценности и принципы?

## Определение Видения вуза

- Где мы хотим быть через 5-10 лет?
- Какие будут потребности у наших заинтересованных сторон?

## Анализ среды

Можно использовать во всем процессе

- Где мы сейчас?
- Какие потребности у наших заинтересованных сторон?
- Что говорит анализ сильных и слабых сторон вуза?
- Что у нас получается хорошо?
- Что мы можем улучшить?
- Внешние возможности/угрозы?
- Что происходит вокруг нас? Тенденции?

## Выбор стратегических приоритетов

- В каком основном направлении мы сконцентрируем наши усилия, чтобы достичь нашего видения?
- Наши стратегические приоритеты не противоречат приоритетам подразделений?
- С кем мы свяжемся для достижения этих целей?
- Как мы узнаем о своем прогрессе?
- Что мы перестанем делать, и что будем делать по-другому?

## Планирование действий по годам

Улучшение планирования, бюджетирования и процесса

## Мониторинг выполнения



# Первый этап процесса стратегического планирования

## Определение миссии вуза, целей развития и критериев их достижения

### Определение миссии и целей вуза

- Почему мы существуем?
- На кого влияет наша работа?
- Каковы их нужды?
- Каков план университета?
- Каковы наши основные функции по осуществлению миссии?

Целевая функция планирования начинается с установления **миссии вуза**, отражающей **основную цель, предназначение, философию и смысл его существования.**

**Миссия КГУ** – инновационный региональный университет как образовательный, научный и культурный центр, источник кадрового потенциала высокого уровня компетенции.

**Цели** – это **конкретизация миссии вуза**, изложенные в форме, доступной для управления процессом их реализации. **Цель выражает конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация.**

Основные **характеристики цели** заключаются в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

# Виды целей развития вуза

**1. Внешняя цель** – можно назвать ее рыночной, поскольку вуз поставляет специалистов на рынок трудовых ресурсов.  
Внешняя цель **может заключаться в росте востребованности выпускников на рынке труда.**

**Подцелями рыночной цели могут быть следующие:**

- рост числа выпускников, трудоустроенных по специальности в первый год после получения высшего образования (критерий - доля трудоустроенных по специальности выпускников вуза);
- рост числа выпускников, прошедших независимую оценку квалификации в сообществе работодателей с первого раза (критерий - доля прошедших независимую оценку квалификации выпускников от общего числа);
- повышение рейтинга вуза среди вузов близкого профиля (критерий - величина рейтинга).

**2. Внутренняя цель** – **повышение эффективности и качества учебно-воспитательного и научного процесса.** Отметим, что уровень эффективности (качества) учебного процесса естественно оценивать по уровню системы управления учебным процессом, то есть по выполнению определенных требований к системе управления учебным процессом, а в более широком плане – к системе управления вузом в целом.

# Второй этап процесса стратегического планирования

## Определение принципов работы и Видения вуза

- 1. Содержание миссии раскрывается через организационные ценности и принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также через те действия, которые она намерена осуществлять.**
- 2. Видение вуза – это образное представление о перспективном состоянии вуза. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, к чему стремится вуз и каким он должен стать в будущем.**

***Какими мы видим себя в перспективе?  
Какими мы хотим быть через 5-10 лет?***

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния вуза и должно быть сформулировано вновь.

Формулировка видения должна быть лаконичной конструкцией, удобной для восприятия, и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии

## Третий этап процесса стратегического планирования

### Общая диагностика и анализ состояния развития вуза, анализ тенденций развития и выделение ключевых проблем

- **Диагностический этап** - важнейший этап управления при выработке эффективной стратегии. Он *обеспечивает реальную оценку собственных ресурсов и возможностей и глубокое понимание внешнего конкурентного окружения.*
- Для реализации данного этапа очень важно **наличие эффективной информационной системы**, которая позволяет обеспечивать разработчиков данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.  
Например, отсутствие такой информации как отзывы работодателей о качестве образовательных услуг, анализ рыночной информации о востребованности выпускников значительно искажает результаты анализа внешней и внутренней среды вуза, и, следовательно, влияет негативным образом на качество реализации дальнейших этапов процесса стратегического планирования вуза.
- Одним из методов анализа состояния развития вуза и выделения ключевых проблем является **SWOT-анализ**. При его проведении анализируются внутренние и внешние факторы.
  - Внутренние факторы – сильные и слабые стороны вуза
  - Внешние факторы – возможности и угрозы

## Внутренние и внешние факторы. SWOT-анализ.

**Какие факторы относятся к внутренним и внешним?**

**Для чего нужен SWOT-анализа?**



# Внутренние и внешние факторы. SWOT-анализ.

## Внутренние факторы

- Сильные стороны – позитивные внутренние характеристики вуза, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей.
- Слабые стороны – это внутренние характеристики вуза, негативно воздействующие или ограничивающие её деятельность

## Внешние факторы

- Возможности – особенности внешней среды, которые возможно будут способствовать достижению вузом стратегических целей
- Угрозы – это факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей



На основе SWOT-анализа осуществляется выработка стратегических инициатив, которые необходимо выполнить для реализации миссии и достижения видения

## Четвертый этап процесса стратегического планирования

### Формирование и анализ стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта стратегического развития



- Выбор стратегии развития - важный и ответственным этап стратегического менеджмента.
- В условиях быстро изменяющейся ситуации часто предпочитают **сценарную стратегию**, предполагающую наличие и проигрывание нескольких сценариев стратегического развития в зависимости от изменения внешних и внутренних условий.

Такие сценарии могут зависеть от многого: от государственной политики в области высшего образования, стабильности бюджетного финансирования, планов социально-экономического развития регионов, от участия высшей школы в международных интеграционных процессах и т.д.
- При разработке стратегического плана КГУ мы остановились на единственной доминантной стратегии, опирающейся на долгосрочные приоритеты, установленные в Государственной программе развития образования Республики Казахстан на 2011-2020 годы и в Стратегическом плане МОН РК на 2014 - 2018 годы.

# Пятый этап процесса стратегического планирования

## Планирование *действий* по годам. Мониторинг выполнения

- Планирование *индикаторов целей и показателей выполнения* задач по годам во многом предопределено показателями, предписанными вузам в программных документах Правительства и МОН РК, а также определяется возможностями вуза.

## Мониторинг реализации стратегического плана. Проблемы

- Значительной проблемой при оценке реализации стратегии является:
  - отсутствие технологии управления мероприятиями по достижению поставленных целей и
  - недостаточность входной информации о качестве образовательных услуг, востребованности выпускников на основе отзывов работодателей.
- Часто расплывчаты стратегические показатели (количественно измеримые ориентиры) эффективности реализации целей и задач.

# Пятый этап процесса стратегического планирования

## Проблемы

- ❑ В настоящее время не разработаны критерии измеримости таких стратегических целей, как, например:
  - доступность образования, доля молодежи, считающей себя патриотами – измерение осуществляется на основе социологических опросов;
  - качество образования – общепризнанных методов измерения нет.
- ❑ Все это отрицательно влияет на качество оценки реализации стратегии вуза и выработку корректирующих действий.

## Мониторинг реализации стратегического плана

- ❑ Планируется осуществлять мониторинг выполнения измеримых индикаторов и показателей и мероприятий по их реализации **3 раза в течение календарного года:**
  - конец июня – за первое полугодие;
  - начало октября – за 9 месяцев;
  - январь – за год.
- ❑ Такой мониторинг позволит на основе собранной информации осуществлять ее анализ и принимать стратегические решения

## **Прогноз контингент обучающихся – основа для планирования многих показателей**

- 
- **Контингент учащихся школ ⇒ контингент выпускников школ ⇒ прогноз контингента поступивших в КГУ абитуриентов;**
  - **Прогноз контингента студентов-заочников и магистрантов по годам;**
  - **Контингент обучающихся 1 курса по годам, контингент студентов 2-3 – выпускного курса, учет выпуска ⇒ прогноз контингента обучающихся КГУ по годам;**

---

  - **Прогноз штата ППС;**
  - **Прогноз доходов от основной образовательной деятельности;**
  - **Прогноз доходов от НИОКР;**
  - **Планирование повышения квалификации ППС.**

## **Новые образовательные программы – конкурентные стратегии вуза**

### **На основании чего рынок судит о качестве вузовских услуг?**

На основании результата – насколько подготовка выпускника соответствует требованиям рынка, насколько эффективно он способен выполнять возлагаемые на него обязанности.

Поэтому степень ориентированности образовательных программ на рынок труда становится ключевым показателем эффективности высшего образования и качества подготовки специалистов.



## **Новые образовательные программы – конкурентные стратегии вуза**

**Формирование образовательных программ по модульному принципу на основе компетентностного подхода, формирование списка актуальных компетенций для каждой ОП по запросу работодателей – стратегическое направление деятельности кафедр.**

Оно предполагает

- 1) анализ успешности образовательных программ;
- 2) отказ от неэффективных продуктов;
- 3) концентрирование образовательной и научной деятельности именно в тех областях, в которых вуз имеет преимущества перед другими.

**Это позволяет занять достойную позицию во внешней среде, и в результате сильные стороны вуза становятся конкурентными преимуществами за счет отличительного качества образовательных программ**



# Практико-ориентированность обучения – приоритетное направление стратегии КГУ

**Цель** – повышение качества подготовки специалистов;

## **Механизмы:**

Использование блочно-модульной технологии освоения учебных дисциплин с реализацией ряда дисциплин, СРСП и производственной практики как непрерывных видов деятельности на протяжении всего периода обучения.

- Комбинирование различных форм теоретического обучения с производственной практикой для проведения обучения в условиях производства;
- Проведение СРСП на производстве;

В СП КГУ введен **показатель – Рост объема времени учебного процесса на производстве**

Рост объема времени учебного процесса на производстве (в % относительно всего объема времени)	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
- первая группа специальностей	15	15	17	17	20	20
- вторая группа специальностей	7	7	8	9	10	10
- третья группа специальностей	5	5	7	9	10	10

## Развитие науки



- ❖ Образование через исследования – вовлечение студентов в реальные научные исследования;
- ❖ Развитие хозяйственной деятельности – выполнение прикладных программ по заказам предприятий;
- ❖ Участия в проектах программно-целевого и грантового финансирования научных исследований.

### Результат:

- Улучшение качества образования;
- Развитие многоканальных источников финансирования университета;
- Рост уровня доходов ППС;
- Сохранение штата и развитие потенциала ППС.

# Развитие кадрового потенциала, повышение квалификации ППС и сотрудников



- ❑ Повышение квалификации, переподготовка, стажировки, в том числе по направлениям;
  - за рубежом;
  - на высокотехнологичных предприятиях внутри страны;
  - обучение навыкам работы с современным ПО: Excel, PowerPoint, электронная почта, интернет и др. с получением уровня продвинутого или среднего пользователя;
  - повышение квалификации в области инновационных методов обучения и по использованию автоматизированных ИС университета (Moodle, ИС «Электронный вуз – учебный процесс» и др.);
  - освоение английского языка для ведения занятий в полиязычных группах.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**

