

Д.С. АХМЕТОВА

ДОСТИЖЕНИЕ КАЧЕСТВА В ВУЗАХ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В 2010 году Республика Казахстан вступила в Болонский процесс. Согласно положениям, про-взглашенным министрами образования европейских стран в 1999 году, «качество – основное условие доверия, уместности, мобильности, совместимости и привлекательности в Зоне европейского высшего образования» [1]. Таким образом, вузы Республики Казахстан должны продолжать стремиться поддерживать высокое качество образовательных услуг, оказываемых на территории Казахстана для того, чтобы успешно конкурировать с зарубежными организациями образования.

Качество образовательных услуг, предоставляемых университетами, важно для привлечения талантливых студентов, и оно должно поддерживаться централизованно. Одной из главных составляющих успеха любого университета является потенциал студентов и профессоров. Также невозможно достичь положительных результатов без высококвалифицированного административного состава, который несет ответственность за мероприятия, проводимые в вузе.

В настоящее время существует ряд инструментов, которые могут использоваться руководящим составом вуза, позволяющих достичь качества в деятельности университетов. К ним можно отнести систему менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2000, всеобъемный менеджмент качества (Total Quality Management), метод сбалансированных показателей (Balanced Score Card), бенчмаркинг (Benchmarking), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), непрерывное улучшение качества (Continuous Quality Improvement), стратегическое планирование (Strategic Planning) и многие другие [3; 6; 7; 10]. В настоящей статье будет рассматриваться методика стратегического планирования.

Слово «стратегия» изначально относилось к военной тематике и произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала» и подразумевало планирование и проведение в жизнь политики с использованием всех доступных ресурсов [5; 10]. В настоящее время стратегия — это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

Стратегическое планирование определяется как особый вид практической деятельности, состоящей в разработке решений, целью которых является эффективное функционирование объекта управления в долгосрочной перспективе и быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды [5; 10].

Планирование проводится стратегической группой университета. Не существует установленных критериев, определяющих количественный состав группы, квалификации участников, и т.п. В ходе стратегического планирования группе, вовлеченной в процесс планирования, необходимо ответить на следующие вопросы:

- В каком положении находится вуз на данный момент?
- В каком направлении движется вуз на данный момент?
- В каком положении вуз планирует находиться через 3-10 лет?
- Как достичь данного положения?

Процесс стратегического планирования и дальнейшего менеджмента включает в себя следующие ключевые мероприятия [4; 8]:

- создание плана для проведения стратегического планирования;
- выработка видения и миссии;
- анализ внешней и внутренней среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон организации, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- выработка стратегических целей и задач; разработка и внедрение методов контроля и мониторинга по реализации стратегических задач;
- вовлечение вузовского сообщества в процесс планирования и последующее широкое информирование о выбранном стратегическом направлении и мотивация на достижение стратегических результатов;
- составление и утверждение стратегического плана университета;
- организация и контроль выполнения стратегического плана.

На этапе создания плана для проведения стратегического планирования, организации образования следует провести организационные мероп-

риятия относительно процедуры планирования и определить участников процесса, готовность организации к планированию, желаемые цели для достижения, временные рамки, место и схему для проведения планирования, необходимость привлечения внештатных консультантов.

Видение вуза объединяет и направляет деятельность членов организации в одном направлении, а также создает импульс для постоянного прогресса в организации [5; 10]. Миссия формирует культуру и имидж организации, позволяет ее идентифицировать во внешней среде, способствует появлению новаторских идей и помогает другим понять, почему эти идеи должны быть реализованы, — даже если они противоречат существующим традициям [2; 5].

Анализ внешней и внутренней среды возможно провести на основе методов SWOT анализа и бенчмаркинга. SWOT анализ заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). К сильным сторонам организации относят совокупность умений, опыта и навыков работников, организационных ресурсов и т.д. Слабые стороны представляют собой отсутствие какого-то важного элемента в организации или наличие неблагоприятных условий. Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон [5]. Угрозы проявляются и создаются на фоне конкурентной среды, современных политических, экономических, демографических и т.д. тенденций. С помощью механизмов бенчмаркинга проводится сравнение с лучшей практикой, применяемой в других вузах [3].

Чтобы добиться успеха, вузу необходимо четко сформулировать цели и направить все действия на достижение этих целей. При формулировке целей возможно использовать технику SMART во избежание определения размытых, банальных и недостижимых показателей. Согласно данной технике цели должны быть специфическими, измеряемыми, достижимыми, ориентированными на результат, с четко установленными сроками (specific, measurable, achievable or attainable, results-oriented, and time-bound). Задачи в стратегическом планировании, в свою очередь, являются руководством к действию, средством мобилизации ресурсов и усилий вуза, направленных на формирование будущего [2; 9].

В процессе формирования стратегии требует-

ся определить, какие изменения внешней среды политического, экономического, технологического, социального и другого характера оказывают и могут оказать влияние на будущее организации. В условиях современной экономики и жесткой конкуренции между вузами университеты должны быть способны своевременно реагировать на все изменения окружающей среды для поддержания и успешного сохранения уникальной, присущей каждому высшему учебному заведению, культуры и образовательной среды.

Стратегическое планирование служит ориентиром для приобретения и распределения средств в организации образования. Основные пункты стратегического плана увязываются с соответствующими финансовыми показателями стратегического финансового плана вуза в случае, если эти документы являются разными. Если стратегический план вуза включает формулировку финансовой стратегии и ключевые финансовые показатели, то в этом случае цели, задачи и ожидаемые результаты деятельности в планируемый период должны быть увязаны с планируемыми доходами и расходами [6; 7].

В рамках проведения планирования необходимо привлечь структурные подразделения к разработке своих стратегических целей и задач на основе стратегических целей вуза, после чего полученный материал консолидируется и анализируется с точки зрения общих приоритетов вуза [6]. Очень часто структурные подразделения оказываются сопротивление процессу планирования. Поэтому очень важно начинать работу по вовлечению стейкхолдеров на первоначальном этапе.

Самый важный документ стратегического планирования — стратегический план организации образования. Он должен быть утвержден правящим звеном университета и сделан доступным для всех не только на уровне вуза, но и среди широких кругов.

Реализация плана контролируется стратегической группой, ответственной за данный этап. Данная группа может назначать подгруппы для проведения мероприятий, нацеленных на реализацию плана. Организация должна систематически отслеживать изменения в окружающей среде и оценивать, насколько установленные стратегии плана соответствуют действительности. В случае неожиданных изменений необходимо пересматривать основные стратегические ориентиры. В этой связи необходимо отметить, что отличительной чертой стратегического планирования является гибкость и готовность к изменениям.

Ориентиры стратегического плана во временном отношении могут быть нацелены на 3-10 лет. Прочие временные промежутки относятся к другим видам планирования: долгосрочное, операционное и бизнес. Разница между существующими видами планирования представлена в следующей таблице:

Источник: [7].

Ввиду своей системности, планомерности и гибкого характера по отношению к условиям окружающей среды стратегическое планирование представляет больший интерес по сравнению с другими видами планирования.

Наряду с основными характеристиками в стратегическом планировании возможно выделить некоторые недостатки:

- не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации;

- не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации;

- требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации;

- велика цена возможных ошибок при выборе неверной стратегии;

- разработка тщательного стратегического плана не гарантирует положительный результат, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации [5].

Стратегическое планирование осуществляется для преодоления разрыва между ориентиром организации и действительным ее состоянием [5]. Стратегическое планирование может потерпеть неудачу в результате проведения неполного SWOT анализа, необдуманных и нечетко сфор-

Долгосрочное планирование – сроком до 20 лет	Стратегическое планирование – сроком до 3-10 лет
<ul style="list-style-type: none"> • Рассматривает будущее в качестве предсказуемого явления — полагает, что текущие тенденции будут продолжаться • Устанавливает долгосрочные цели 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассматривает будущее в качестве непредсказуемого явления
<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает самый вероятный сценарий будущего и подчеркивает работу в обратном направлении, чтобы наметить ежегодную последовательность событий 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассматривает диапазон возможных вариантов будущего и подчеркивает стратегию развития, основанную на оценке внутренней (сильные и слабые стороны) и внешней (возможности и угрозы) среды организации
<ul style="list-style-type: none"> • Задает вопрос: «Какие следует предпринимать действия в следующие 3-5 лет?» 	<ul style="list-style-type: none"> • Задает вопросы: «Основываясь на нашем текущем понимании среды, движемся ли мы в правильном направлении? Как лучше использовать наши ресурсы для достижения миссии?»
Операционное планирование – сроком до 1 года	Бизнес планирование – сроком до 3 лет
<ul style="list-style-type: none"> • Нацелен на определение краткосрочных целей (сроком менее чем на год) 	<ul style="list-style-type: none"> • Как правило, включает в себя не только стратегии и цели, но также подробный (не менее чем на три года) прогноз доходов и расходов
<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает более детальное планирование в отношении того, кто будет исполнять и какие мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Используется владельцем бизнеса с целью убеждения существующих и потенциальных инвесторов и кредиторов (аудитория традиционных бизнес-планов) в том, что деловая активность будет приносить достаточную прибыль, чтобы проводить оплату по налоговым декларациям или оплатить кредиты.
<ul style="list-style-type: none"> • Задает вопрос: «Какие проводить мероприятия в течение предстоящего года и с помощью каких механизмов быстрее и лучше выполнить миссию?» 	

мулированных целей, задач и стратегий и плохой реализации составленного плана на фоне недооценки квалификации персонала, временных ресурсов и переоценки имеющихся ресурсов, а также плохой координации и сопротивления стейкхолдеров.

В настоящей статье была представлена обзорная информация по основным составляющим стратегического планирования в области высшего образования. В результате использования перечисленных механизмов и принятия во внимание допустимые изъяны возможно достигнуть наложенную систему управления качеством образовательных услуг, включающую эффективные технические и управленческие методы и ориентиры, обеспечивающие наилучшую и наиболее практическую модель функционирования организации образования с целью удовлетворения требований потребителей оказываемых образовательных услуг, предъявляемых к качеству образования.

Развитие стратегического планирования в казахстанских университетах проходит стадию усовершенствования в свете созданной Государственной программы образования Республики Казахстан на 2011-2020 годы. Многие казахстанские вузы начали частично либо полностью внедрять инструменты стратегического планирования. Успех планирования во многом зависит от совместных усилий всех составляющих организаций образования: управляющих, администраций, профессорско-преподавательского состава, студентов.

По результатам анализа информации, представленной на официальных сайтах казахстанских университетов, выявлено, что отечественные вузы используют данную технологию на практике и применяют данный инструмент как средство достижения качества в вузе.

«Самыми динамичными и быстрорастущими в обществе завтрашнего дня, скорее всего, станут две отрасли — здравоохранение и образование» [2]. Стратегическое планирование позволяет вузам совершенствовать существующие положения и поддерживать высокое качество работы вуза для рационализации учебной, научной, административной, хозяйственной, коммерческой и другой деятельности в постоянно меняющемся мире. Стратегическое планирование доказывает свою жизненную необходимость в аспекте современных изменений в нашем государстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Байденко В.И. Болонский процесс: Структурная реформа высшего образования Европы. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2002.
2. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2004. Пер. с англ. — М.: Издательский дом.
3. Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами // Университетское управление: практика и анализ. Стр. 27-37.
4. Мальцева Г.И., Митина О.В. Журнал «Инструменты стратегического управления в вузе». Университетское управление, 2005, №2.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 2009, М.:ИНФРА-М.
6. Ястребова О.К. Стратегическое планирование в вузе / ООО «ЭКОРИС-НЭИ»; руководитель проекта - М.: 2008.
7. Allison, M.; Kaye, J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated, 2005.
8. Rubenstein H. Business Planning and Strategic Planning. <http://www.refresher.com/!hrrrevisited.html>.
9. Trainer J.F. Models and Tools for Strategic Planning. New directions for institutional research, no. 123, Fall 2004 © Wiley Periodicals, Inc.
10. Стратегическое управление и планирование. Использованы материалы с сайта <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>

Резюме

ЖОО-да сапасын жетілдіру мәселесі бойынша теориялық тұрғыдан шолу, стратегиялық жоспарлауды төтік арқылы көрсетеді. Мақалада жоспарлау үдерісінің әдістемелік тұрғылары ашылады, жоспарлауды өткізу бойынша қамту және шараның саласы анықталған, дамыту және ЖООның орнын анықтау мәселесі, сонымен бірге оның түрлері және жоспарлаудың кемпіліктері талқыланады. Қорыта келе, қоғамдағы болып жатқан казіргі өзгерістердің тұрғысындағы стратегиялық жоспарлау қажеттіліктерді негіздейді.

Summary

This article will present an overview of the theoretical material necessary to achieve quality in the university through strategic planning. The article describes methodological aspects of the planning process, defines the scope and procedures for planning, discusses the development and positioning of universities, as well as the types and limitations of planning. The conclusions underline the vital importance of strategic planning in the aspect of modern changes in the society.