



В. С. Грызлов, Т. Б. Воробьева, В. Е. Приходский

ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ЧЕРЕПОВЕЦКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

•

V. S. Gryzlov, T. B. Vorobyova, V. E. Prikhodsky

An experience of strategic planning in Cherepovets state university

Череповец — крупнейший промышленный центр на северо-западе России. В городе размещаются предприятия химии, машиностроения, строительной отрасли, но около 80 % объемов промышленного производства приходится на предприятия черной металлургии, тем самым определяя моноструктурность экономики города. Череповец имеет давние образовательные традиции. В конце XIX в. его именовали «Северными Афинами» из-за большого количества учебных заведений и учащихся. В настоящее время в образовательном пространстве города действуют различные учебные заведения среднего и высшего профессионального образования, крупнейшим из которых является Череповецкий государственный университет (ЧГУ).

Университет был создан 3 июня 1996 г. по Указу Президента РФ Б. Н. Ельцина и последовавшего за тем постановления Правительства Российской Федерации № 742 от 24 июня 1996 г. путем слияния Череповецкого государственного индустриального института и Череповецкого государственного педагогического института. Именно с этой даты начинается история классического университетского образования в нашем городе. Но традиции подготовки учите-

лей и технических специалистов в Череповце — давние.

Сегодня ЧГУ — это единственный классический университет и крупнейшее высшее учебное заведение Вологодской области. В его составе пять институтов, три факультета. Обучение осуществляется в соответствии с государственной лицензией на право ведения образовательной деятельности № А 001633 от 02.02.2004 и государственной аккредитацией от 02.02.2004, свидетельство А № 001332.

Ежегодно из стен ЧГУ выходят квалифицированные специалисты разных направлений. И каждый год университет набирает новых студентов, девушек и юношей, которые хотят получить избранную специальность.

Сегодня в ЧГУ на всех формах обучения по 44 специальностям обучается более 9500 студентов и 230 аспирантов. Занятия проводят свыше 500 преподавателей, из которых более 60 — докторов наук, профессора; более 250 — кандидаты наук, доценты.

Университет участвует в научных и учебных программах сотрудничества с ведущими высшими учебными заведениями России, программах международного сотрудничества. Осуществля-

ются совместные культурно-просветительские и образовательные программы с учреждениями, организациями и предприятиями, находящимися в Череповце и других городах Вологодской области.

Предпосылки стратегического планирования

Первый опыт стратегического планирования вуз приобрел, заключив в 1996 г. соглашение о пятилетней программе развития ЧГУ с мэрией города, правительством области и Министерством образования РФ.

Вновь созданному университету было необходимо провести лицензирование 10 университетских специальностей и организовать по ним процесс обучения; преодолеть глубокий финансовый кризис; сформировать эффективную университетскую структуру управления; ликвидировать противостояние в коллективе.

В условиях реформирования российского образования, наметившегося демографического спада, усиления конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг перед руководством университета встали новые задачи. Их решение мы видим в стратегическом подходе к управлению вузом.

Как мы понимаем стратегическое планирование в вузе на сегодняшний день? Необходи-

мость стратегического планирования развития ЧГУ, на наш взгляд, обусловлена следующими причинами:

— склонностью рассматривать сферу образовательной деятельности главным образом с точки зрения педагогической, хотя эта сфера требует более широкого подхода и всестороннего рассмотрения;

— «туннельным кругозором»: мы не вполне способны распознать все многообразие целей университета, мыслим достаточно упрощенными категориями, связанными с использованием лишь имеющихся ресурсов;

— бюрократичностью организационной структуры университета, приспособленной скорее для поддержания эффективности и для контроля текущей деятельности, чем для стимулирования нововведений долгосрочного характера;

— отсутствием «организации» или процедуры, ориентированной специально на то, чтобы стимулировать участие ППС в создании новых образовательных услуг;

— склонностью ППС считать, что стратегическое планирование осуществляют и должны осуществлять главные должностные лица (ректор, проректоры) с участием штата профессиональных плановиков;

— системой стимулирования деятельности учебных подразделений университета (институтов, факультетов и кафедр), при которой крат-





косрочные результаты оцениваются более существенно, чем усилия, направленные на изыскание долгосрочных возможностей.

Стратегия университета — это средство определения целей и задач его развития на конкретный промежуток времени с учетом создавшихся макро- и микроэкономических условий.

Стратегическое планирование — процесс, при помощи которого определяется дальнейшее развитие университета исходя из поставленных целей. Данный процесс основывается на системном анализе деятельности вуза, оценке его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды и заканчивается разработкой плана стратегических мероприятий.

Стратегический план дает университету ориентиры на перспективу, помогает концентрировать усилия на ключевых моментах развития, позволяет сделать управление вузом более открытым, обеспечивает эффективное использование имеющихся ресурсов и устойчивое развитие, дает уверенность в будущем, является инструментом приобретения конкурентных преимуществ.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой процесс определения:

- миссии, целей развития и их изменения;
- ресурсов, необходимых для достижения целей;
- политики, направленной на приобретение и использование необходимых ресурсов.

Процесс стратегического планирования

Участие ЧГУ в проекте журнала «Университетское управление» по развитию стратегического планирования в российских вузах позволило университету утвердиться в образовательном пространстве города и региона, приобрести финансовую устойчивость и тем самым подвело черту под 10-летним периодом становления ЧГУ.

Для работы по стратегическому планированию была создана рабочая группа в количестве 26 человек, включающая руководителей всех уровней во главе с ректором. С 14 по 16 апреля 2004 г. прошла первая сессия стратегического планирования.

В процессе сессии необходимо было ответить на вопросы: Чем вуз занимается в настоящее время? Чем ЧГУ должен заниматься в будущем? Как лучше действовать, чтобы ЧГУ стал таким, каким мы хотим его видеть?

В результате работы сессии было сформулировано видение будущего университета, выявлены его проблемные зоны, определено его положение на рынке образовательных услуг, с позиции конкурентоспособности и привлекательности рынка были сформированы и проанализированы стратегические поля деятельности (центры дохода), сформулированы корпоративные ценности. К их числу мы относим:

Результаты оценки «уровней совершенства» критериев, подкритериев и составляющих модели СМК вуза



Рис. 1. Самооценка ЧГУ

- открытость обществу;
- сохранение традиций;
- наличие научных школ;
- способность к инновациям;
- высокий имидж ЧГУ на городском и региональном уровне;
- коллективизм;
- социальную защищенность.

SWOT-анализ ЧГУ

Далее необходимо было идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны вуза, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. С этой целью был проведен анализ внутренней среды, т. е. текущего состояния вуза, по 9 параметрам и 10-балльной шкале.

Произведенная участниками сессии самооценка вуза (октябрь 2004 г.) по ряду параметров не вполне соответствовала действительности,

так как базировалась исключительно на мнениях участников, без учета мнения внутренних и внешних клиентов (рис. 1). В результате проведенных в последующем опросов картина самооценки к апрелю 2005 г. стала более объективной.

Стратегическое планирование, как правило, касается проблем, испытывающих серьезное воздействие многочисленных внешних факторов. Объектом стратегического планирования является будущее и внешние факторы, воздействующие на миссию ЧГУ, — практически все, что существенно изменяет характер ЧГУ или направления его развития. Следовательно, прежде чем приступать к вопросу о будущих стратегических целях или направлениях развития университета, необходимо было уяснить, какие социальные, экономические, научно-технические, юридические, политические и другие факторы влияют на будущее ЧГУ. В противном случае можно выбрать стратегию, которая окажется ошибочной.

Анализ внешней среды вуза также является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей, выработки стратегии развития.

Из числа наиболее значимых для ЧГУ возможностей выделяются согласованность развития вуза со стратегией развития города, рост ценности высшего образования, а из числа угроз — реформа высшей школы, ее конъюнктурная зависимость от изменения экономической ситуации в стране и регионе, демографический спад.

В результате проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

1. Слабые аккредитационные показатели и угроза сокращения бюджетного финансирования требуют от вуза:

- ухода с рынка непрестижных и неконкурентоспособных специальностей и направлений подготовки;

- перефокусировки на платные научные и образовательные услуги.

2. Стратегия развития г. Череповца («Череповец — город лидеров») позволяет при усилении коммуникации с органами власти и управления:

- предлагать городу и населению новые образовательные услуги по новым направлениям подготовки на компенсационной основе, через участие в региональных и муниципальных программах.

3. Угроза демографического спада и неудовлетворенность образовательными услугами ЧГУ требуют:

- маркетинга и мониторинга спроса на образовательные услуги, фокусировки на платные «нишевые» (престижные, отсутствующие в ЧГУ) программы с использованием информационных технологий и лицензионных образовательных продуктов Москвы, Санкт-Петербурга, зарубежных научно-образовательных центров.

Миссия

Итогом проделанной аналитической работы и прогнозирования развития внутренней и внешней среды явилось формулирование миссии университета. По мнению участников сессии стратегического планирования, она должна была отражать эффективность ЧГУ в местном и региональном развитии, т. е. показывать взаимосвязь между целями города, региона и результатами деятельности ЧГУ. Это могли бы быть, в частности, новые виды образовательных услуг, необходимые для эффективного развития города и области. На сегодняшний день миссия ЧГУ сформулирована следующим образом.

ЧГУ — международный образовательный и научно-исследовательский центр на Русском Севере, стремящийся к реализации ноосферной





научной и образовательной парадигмы. Наши ценности отражают гуманистические идеалы российского образования:

- качество,
- доступность,
- непрерывность,
- фундаментальность,
- свобода мысли и возможности для самореализации.

Через научно-образовательную и просветительскую работу ЧГУ формирует интеллектуальную среду региона, готовит кадры, способные производить новые знания и готовые к успешной деятельности в любых необходимых для развития региона сферах. Это центр формирования и динамичного развития успешной и счастливой личности, умеющей жить в современном обществе.

ЧГУ решает задачи:

- воспитания лидеров в научной, образовательной и культурной сфере;
- создания условий для раскрытия талантов и творческого развития личности.

Эти задачи решаются путем:

- интеграции ЧГУ с предприятиями, учреждениями и организациями региона и России в целом;
- интеграции ЧГУ в международное образовательное пространство.

Девиз ЧГУ:

«Не уставая творить и дерзая

В честь и во славу российской земли!»

Приоритеты

С указанными выше результатами вуз пришел ко 2-й сессии стратегического планирования, которая проходила в конце 2004 г. Проведенная ранее самооценка позволила в процессе сессии осуществить выбор стратегических приоритетов. В качестве таковых были названы:

- высокое качество всех процессов в вузе;
- информационные технологии в образовании, науке и управлении;
- развитая прикладная наука;
- корпоративная культура;
- экономическая успешность;
- непрерывное образование.

Приоритеты вместе с миссией являются концептуальными основами стратегического плана развития университета.

В процессе сессии были сформированы следующие ключевые направления деятельности вуза:

- укрепление роли ЧГУ в Череповце и Северо-Западном регионе;
- развитие корпоративной информационной системы и системы качества;
- экономическая успешность.

В связи с первым из указанных направлений предполагалось провести:

- совершенствование системы непрерывного образования;
- укрепление связей с бизнес-сообществом, властью и общественностью;
- расширение спектра прикладных научных исследований для крупного, среднего и малого бизнеса.

В ЧГУ одним из приоритетов является качество всех процессов. Как элемент менеджмента качества в университете в настоящее время действует рейтинговая система оценки деятельности институтов и кафедр, которая позволяет определить эффективность их участия в образовательном процессе. Второе направление также потребовало:

- разработки и сертификации системы качества образовательных услуг;
- внедрения новых образовательных технологий, систем тестирования и самоконтроля, е-управления;
- систематизации исследований потребностей на образовательные услуги в регионе.

Актуальность применения системы менеджмента качества в вузе обусловлена следующими моментами:

- 1) комплексная оценка деятельности вузов содержит показатель «Наличие и эффективность внутривузовских систем контроля качества образования»;
- 2) Болонская декларация констатирует обеспечение высокого качества образования посредством создания СМК — на уровне государства и на уровне вуза;
- 3) на рынке образовательных услуг существует конкуренция;
- 4) необходимо ввести систематическое отслеживание требований потребителей образовательных услуг и корректирование в соответствии с этим своей деятельности;
- 5) нужно четко определить обязанности, ответственность и полномочия сотрудников, реализовать справедливую систему мотивации и стимулирования.

Третье стратегическое направление развития ЧГУ предусматривает:

- расширение объема оказываемых научных и образовательных услуг;
- повышение эффективности управления имеющимися ресурсами.

Приоритет экономической успешности предполагает эффективное управление финансами. С этой целью разработан и апробируется механизм бюджетирования финансовых ресурсов.

Бюджетирование — это:

- лучший способ понять, что происходит в вузе;
- наглядное представление того, из чего складываются доходы, на что и кем тратятся финансовые ресурсы;
- лучший способ согласования деятельности всех функциональных служб для достижения поставленных целей;
- жесткий контроль деятельности всех функциональных служб.

Основными этапами стратегического проектирования бюджетного процесса, по нашему мнению, являются:

- *определение*: а) центров финансовой ответственности, б) периодов планирования;
- *настройка* статей бюджетов с необходимыми аналитическими разрезами;
- *формирование* типовых форм бюджетов (бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств, внутрихозяйственных операций, налоговый, инвестиционный и др.);
- *создание* регламента бюджетирования.

Разработанная в университете система бюджетирования обеспечивает:

- автоматическое построение консолидированных бюджетов по любой сложной структуре;
- автоматизацию процедуры согласования бюджетов и хранение данных по всем этапам согласования;
- возможность формирования и анализа различных вариантов (сценариев) бюджетов;
- гибкую настройку аналитических признаков статей и их визуальное представление в типовых формах бюджетов;
- формирование плановых показателей бюджетов по оперативным планам (например, формирование бюджета на основе календарных планов договоров);
- формирование фактических показателей бюджета в автоматическом режиме на основе оперативных и бухгалтерских данных;
- возможность агрегировать бюджет по нескольким вариантам оргструктуры (например, по оргструктуре функционального подчинения);
- гибкую настройку представления форм бюджетов для каждого подразделения.

В приоритетах ЧГУ — использование информационных технологий для управления процессами в вузе. Ноу-хау нашего вуза на данном стратегическом направлении является проект е-правления (рис. 2, 3).

Программы и проекты

Программы и проекты — это требующая определенных ресурсов совокупность мероприятий, осуществляемых для реализации

стратегий и достижения стратегических целей.

Для осуществления намеченных нами в рамках стратегического планирования программ и проектов необходимы соответствующие ресурсы. Объемы ресурсов, выделяемых на отдельные программы и проекты, будут определяться в процессе финансового планирования. Макет проектов, выделенных в подкрепление выбранных стратегических направлений деятельности, представлен в таблице.

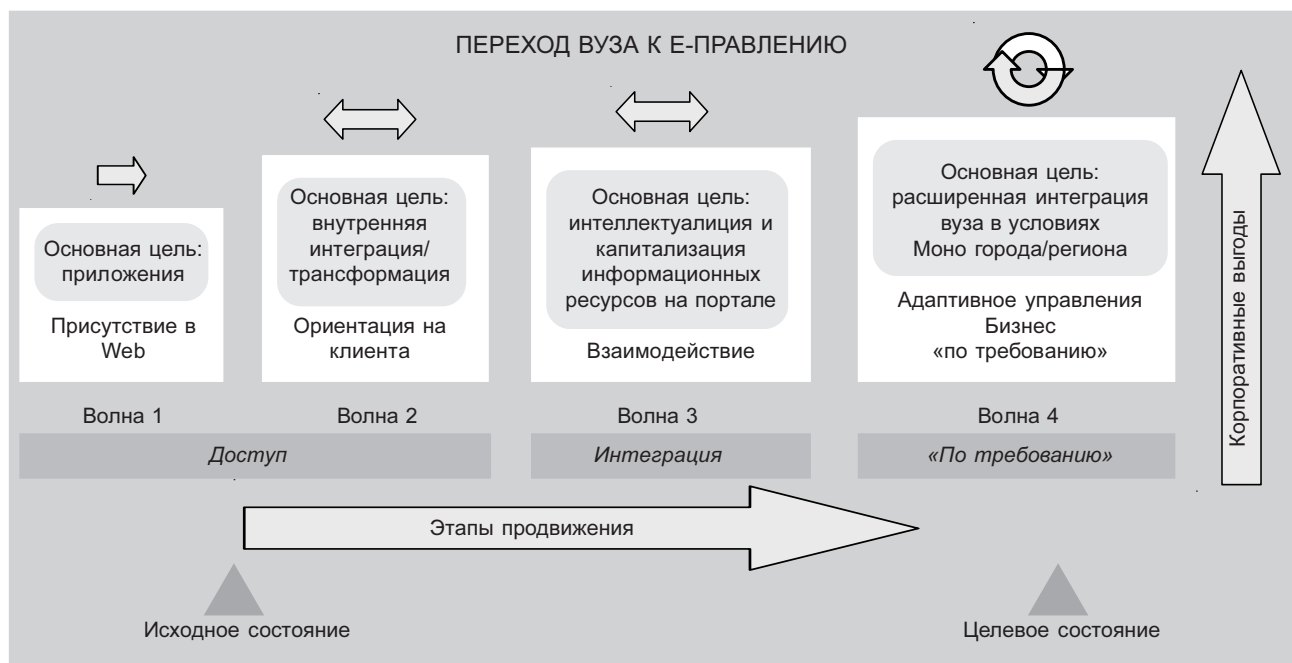


Рис. 2. Переход вуза к е-правлению

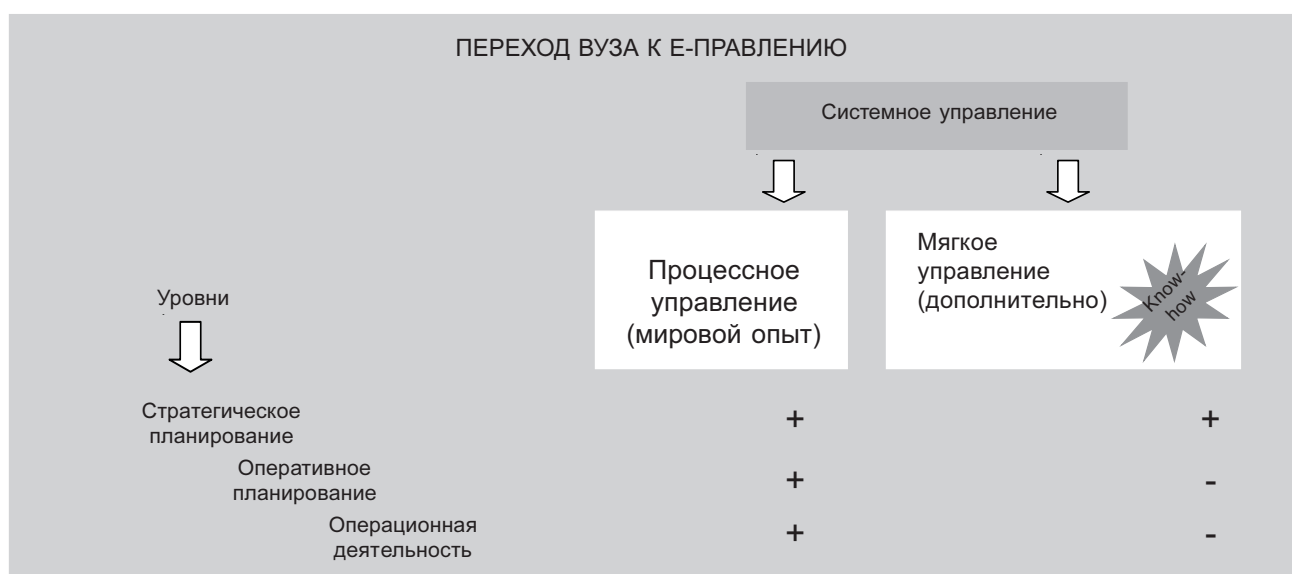


Рис. 3. Сущность е-правления в вузе

Приоритетные проекты плана стратегического развития ЧГУ

Проект	Доля в сумме инвестиций, %
1. Внедрение системы менеджмента качества	25
2. Создание института инноваций и непрерывного образования	10
3. Коммерционализация вузовской науки	10
4. Дистанционный образовательный портал ЧГУ	20
5. Бюджетирование	10
6. Социальная защищенность сотрудников	25
Итого	100

Выводы

Мы отдаем себе отчет в том, что проделанная работа — это только начало регулярной работы по стратегическому планированию, по совершенствованию организационных начал этого планирования, по разработке подходов к управлению изменениями в культуре деятельности вуза, без которых реализация стратегических планов невозможна.

ЧГУ пока находится на втором из трех этапов процесса стратегического планирования (подготовительный, разработка стратегии и реализация). Стратегические планы университета еще должны быть сведены воедино, согласо-

ваны со всеми заинтересованными сторонами и приняты к реализации.

Чтобы эти планы реально воплощались в жизнь, необходимо разработать адаптивные механизмы их коррекции с учетом изменения внутренней и внешней среды.

На третьем этапе непрерывного стратегического процесса предстоит разработать бизнес-планы реализации всех заявленных проектов в совокупности маркетинговых, производственных, кадровых, финансовых и исследовательских мероприятий, внедрить систему стратегического контроля и коррекции деятельности университета в соответствии с новым положением ЧГУ на рынке научных и образовательных услуг.

