



По данным таблицы можно проследить сравнительную динамику показателей эффективности деятельности аспирантуры в рамках двух представленных выше подходов (рис. 3).

Как следует из представленных на рис. 3 данных, до 2006 г. эффективность аспирантуры, определяемая как отношение числа лиц, выпущенных с защитой диссертации, к числу принятых три года назад аспирантов, постепенно нарастала, а затем стала падать и к 2010 г. снизилась по сравнению с максимальной в 2006 г. на 8,2 %. Эффективность деятельности аспирантуры, рассчитанная как отношение выпуска с защитой к общему выпуску в текущем году, не имеет определенной тенденции изменения и превышает эффективность «выпуск с защитой к приему» в среднем на 12 %, поскольку не учитывает отсев.

Как видно из таблицы, количество защит диссертаций после окончания аспирантуры (пост-

защит) в сумме (стб. 4–7) составляет не менее 50 % от числа защит в срок (стб. 3), что является существенным фактором, который позволяет судить об общей эффективности системы аспирантуры.

Число защит сразу же после окончания аспирантуры (стб. 4) составляет не менее 5,7 % от числа защит в срок (стб. 3), для остальных столбцов (с 5 по 7) — соответственно 20,7; 7,9; 9,3 %.

В связи с увеличением сроков обучения в аспирантуре по ряду специальностей, безусловно, интересным является анализ влияния постзащит на повышение эффективности деятельности аспирантуры. Ниже приведена динамика показателя эффективности деятельности системы аспирантуры за 2004–2010 гг. с учетом постзащит (рис. 4).

Как видно из рис. 4, наибольший вклад в увеличение показателя эффективности вносят за-



Рис. 3. Динамика показателя эффективности деятельности системы аспирантуры для подведомственных вузов Минобрнауки России (2004–2010 гг.), %

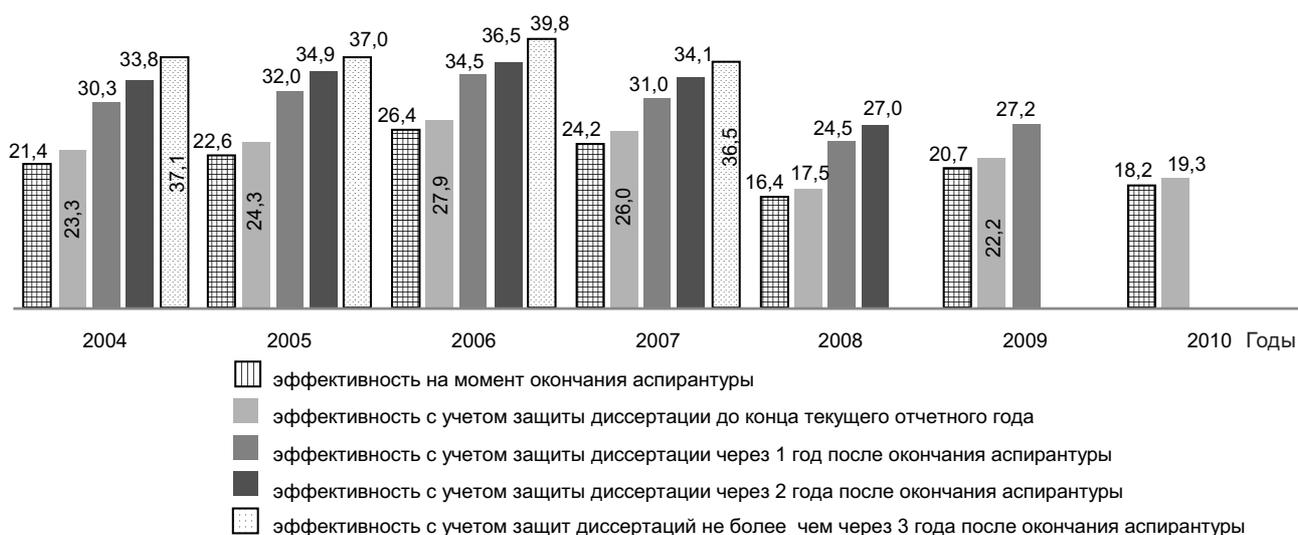


Рис. 4. Динамика показателя эффективности деятельности системы аспирантуры с учетом постзащит (2004–2010 гг.), %

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА



Е. А. Бадеева

ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Рассматривается содержание процесса планирования как особой функции менеджмента, интегрирующего все аспекты деятельности образовательного учреждения. Предлагается модель процесса планирования видов деятельности государственного университета, построенная на процессном подходе по модели стандартов ИСО 9000:2008.

Ключевые слова: система менеджмента качества, процессный подход, процесс планирования видов деятельности университета, управление современным университетом.

•
Е. А. Badeyeva

Features of planning of various activities of the state university in the framework of the process approach

The content of the planning process, as a special functions of management, integrating all aspects of the activity of the educational institutions. A model of the process of planning the activities of the state university, built on a process approach to the model standards of the ISO 9000:2008.

Keywords: the system of quality management, process approach, the process of planning of activity of the university, management of the modern university.

В современных условиях образование приобретает все большую экономическую ценность, становится движущей силой повышения эффективности и конкурентоспособности народного хозяйства и стратегическим ресурсом для развития государства. Главная задача российской образовательной политики — обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства [4].

Современный этап модернизации и развития высшего профессионального образования характеризуется внедрением в систему управления государственными университетами (ГУ) систем менеджмента качества (СМК). Законодательно-

нормативной основой внедрения, поддержания и развития университетских СМК являются документы: Болонская декларация, Бергенское коммюнике, Лёвенское коммюнике, ГОСТ Р ИСО 9000:2008, приказ Рособrnадзора от 30.09.2005 г. № 1938 «Об утверждении показателей деятельности и критериев государственной аккредитации высших учебных заведений», Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1, государственные образовательные стандарты РФ и др.

Главной функцией управления современным университетом является планирование его деятельности, связанное с постановкой целей и задач на определенную перспективу, анализом способов их реализации и составлением программ действий, выявлением необходимого ресурсного

обеспечения, определением непосредственных исполнителей и доведением планов до них.

Общие функции управления образовательным учреждением непосредственно относятся к плановой деятельности, а они, в свою очередь, служат их основой. Это обоснование целей, формирование стратегии и миссии, планирование работы университета и его структурных подразделений, проектирование и организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т. п.

Университетское планирование деятельности должно осуществляться по следующим направлениям:

- образовательная деятельность;
- научно-исследовательская и инновационная деятельность;
- воспитательная и социальная деятельность;
- деятельность по содействию трудоустройству выпускников университета;
- управленческая деятельность;
- финансовая деятельность;
- хозяйственная деятельность;
- международное сотрудничество;
- обеспечение безопасности университета и защита от чрезвычайных ситуаций;
- индивидуальная деятельность сотрудников университета;

— прочие виды деятельности в зависимости от специфики образовательного учреждения.

Университетское планирование взаимосвязанных видов деятельности предлагается рассматривать с точки зрения процессного подхода, так как согласно ГОСТ Р ИСО 9001:2008 деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс [3].

Процесс планирования видов деятельности ГУ будет определять разработку комплекса мероприятий, интегрированных в менеджмент качества, устанавливающих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее результативного использования ресурсов каждым структурным подразделением и университетом в целом.

Укрупнено процессы любой организации по характеру деятельности и результату делятся на основные, вспомогательные и управленческие. Процесс планирования видов деятельности университета будет относиться к управленческим процессам.

Предлагается модель процесса планирования видов деятельности ГУ, построенная на процессном подходе по модели стандартов серии ИСО 9000 (рис. 1).

Входом данного процесса являются существующие требования к содержанию планов их



Рис. 1. Модель процесса планирования видов деятельности государственного университета

потребителей (руководства ГУ, исполнителей, службы качества, контролирующих органов и др.), включая ресурсы (материальные, информационные, финансовые, трудовые и пр.), необходимые для выполнения и получения результата процесса планирования видов деятельности, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.

Выходом будут выступать результаты выполнения процесса: разработанные и утвержденные планы работ структурных подразделений, планы качества, планы процессов университета и структурных подразделений, программы планирования видов деятельности ГУ и т. п.

К управляющему воздействию на процесс планирования относятся решения высшего руководства, основанные на требованиях устава ГУ, планов стратегического уровня, требованиях стандартов в области менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 10005:2007, ГОСТ Р ИСО 9001:2008), требования нормативных документов налогового, бухгалтерского законодательства, Закона РФ «Об образовании» и другие нормативно-правовые документы, выраженные в виде приказов, распоряжений руководства по планированию.

Результативность и эффективность процесса планирования деятельности ГУ определяется механизмом планирования, включающим совокупность средств воздействия, которые обеспечивают управление, реализацию стратегии — это выбор целей, определение ресурсов, организация подпроцессов, контроль исполнения, координация работы, мониторинг и измерение, оценка, анализ, корректировка задач, мотивация персонала, оплата труда и т. д.

Необходимым условием результативного и эффективного функционирования университетского процесса планирования является содержательный анализ его результатов и наличие обратной связи, сигнализирующей о достигнутом результате. Обратное воздействие результатов процесса на его протекание — это одна из обязательных составляющих управленческой деятельности. На основании полученной информации по итогам анализа реализации процесса планирования и обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами процесса планирования корректируется воздействие на него.

Планирование университетских видов деятельности СМК представляет собой сложный процесс, в котором принимают участие все сотрудники ГУ, различные службы и многочислен-

ные его структурные подразделения. В этот процесс входят следующие подпроцессы:

1) анализ внешней и внутренней среды видов деятельности современного университета, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся информации;

2) определение целей видов деятельности университета и его структурных подразделений;

3) определение необходимых ресурсов при планировании видов деятельности университета и его структурных подразделений;

4) разработка проектов планов университета и его структурных подразделений с определением очередности выполнения действий;

5) составление и утверждение окончательных планов видов деятельности современного университета и его структурных подразделений;

6) реализация планов видов деятельности университета и его структурных подразделений;

7) мониторинг, контроль и анализ выполнения планов;

8) оценка результативности и эффективности выполнения планов;

9) принятие решений и составление планов корректирующих и предупреждающих действий видов деятельности современного университета и его структурных подразделений.

На рис. 2 изображена схема процесса планирования видов деятельности ГУ. Ответственным за процесс планирования деятельности ГУ является должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за функционирование, результаты и эффективность процесса. Ответственный за процесс должен получать не только необходимые ресурсы для его функционирования, но и полномочия по их распределению для выполнения жизненного цикла планирования.

Планирование должно охватывать все процессы и виды деятельности учреждения образования, а также иерархические уровни ГУ. В соответствии с принятой организационной структурой различают комплексное планирование деятельности университета в целом, планирование структурных единиц (кафедр, подразделений, служб, отделов) и индивидуальное планирование деятельности каждого преподавателя и сотрудника ГУ. Каждый уровень планирования видов деятельности отличается составом плани-

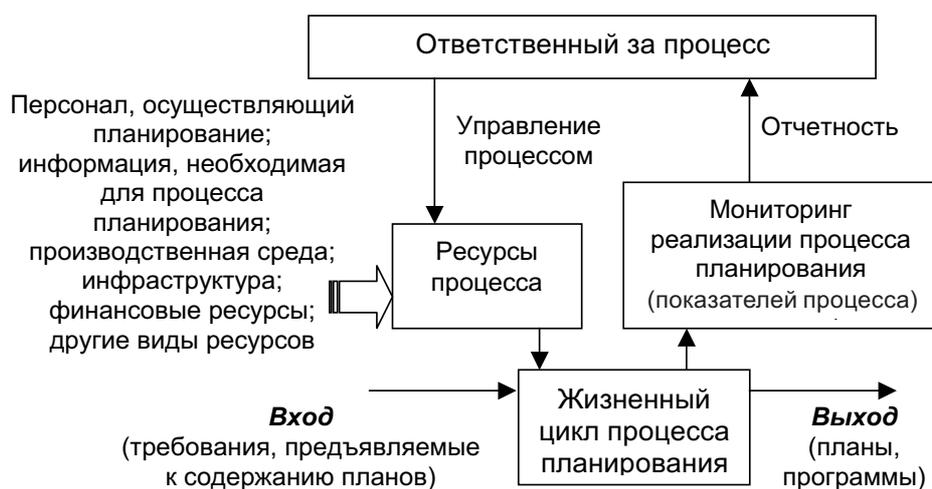


Рис. 2. Схема процесса планирования видов деятельности государственного университета

руемых параметров, степени их детализации и методами разработки.

Процессный подход не отменяет функционально-иерархического управления, а только дополняет, делает его более прозрачным и эффективным [1]. Выделение процессов, пригодных для СМК, лучше делать с учетом реальных границ структурных подразделений (рис. 3). Это не будет противоречить существующим системам планирования (распределения ресурсов) и отчетности (показателям процессов), не разрушит действующую систему менеджмента [Там же], позволит взглянуть на деятельность ГУ с новой стороны — создания дополнительных ценностей и оценки затрат на них.

Университетское планирование многочисленных видов деятельности осуществляется на разных уровнях управления в зависимости от функционально-иерархического принципа построения образовательного учреждения, начиная с высшего руководства ГУ, ректора или проректора, и заканчивая рядовыми сотрудниками.

Звенья иерархической системы управления ГУ сгруппированы по функциональному признаку, т. е. по видам деятельности внутри учреждения образования: институты, факультеты, кафедры, бухгалтерская служба, юридический, планово-экономический и другие отделы. Поэтому ответственными за управленческие процессы, к которым относятся процессы планирования, на уровне университета будут ректор, проректоры, на факультетах — деканы, заместители декана, на кафедрах — заведующие кафедрами, в других отделах ГУ — начальники указанных отделов.

Наличие в организации нескольких уровней управления оправданно [5]. Руководители верхнего уровня управления иерархической структурой видят деятельность ГУ в целом. Они призваны анализировать и планировать эту деятельность, обеспечивая достижение целей ГУ в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Успеха может достичь только тот университет, в котором полностью совпадают две системы управления: процессная и административно-иерархическая, построенная в виде организационной структуры подчинения руководителей и подразделений [1].

Формализация процесса планирования видов деятельности должна осуществляться специфическими методами, обеспечивая содержательную координацию всех служб и подразделений интегрированной системы управления внутривузовским менеджментом качества в системе управления современным университетом. При управлении ГУ, построенном по иерархически-функциональному признаку, для повышения эффективности взаимосвязанных видов деятельности процесс планирования должен быть основан на встречном методе (bottom — up).

При встречном планировании объединяются методы планирования снизу вверх (down — up) и сверху вниз (up — down). При этом осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общих планов на уровне управления хозяйством. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем включается обратный ход планирования снизу вверх, выбираются оптимальные

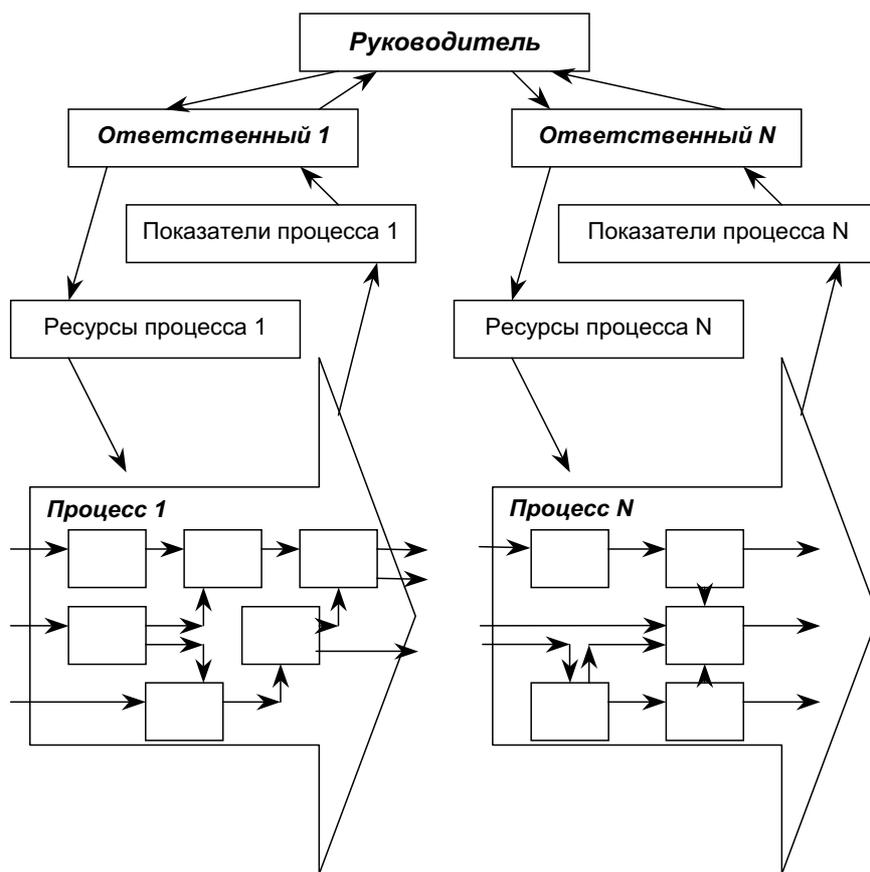


Рис. 3. Процессный подход к системе управления

решения и устраняются разногласия между частными целями плана [2].

Для получения лучшего эффекта процесс планирования видов деятельности ГУ должен быть управляемым. Необходимо принимать меры для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процесса, т. е. процессом планирования необходимо управлять.

Процесс планирования видов деятельности ГУ должен быть согласован с требованиями других процессов СМК. Особенность планирования процессов и видов деятельности ГУ в рамках процессного подхода заключается в том, что процесс планирования, являясь первым в цикле PDCA «Plan – Do – Check – Act», сам должен подчиняться модели непрерывного улучшения процессов – «циклу улучшений Шухарта – Деминга». Цикл PDCA процесса планирования деятельности ГУ будет включать в себя непрерывно повторяющиеся этапы: организационный, практический, диагностический (согласование планов) и корректировочный (внесение изменений) (рис. 4).

Входные и выходные показатели процесса планирования деятельности ГУ должны измеряться и анализироваться для принятия своев-

ременных управленческих решений и дальнейшего улучшения видов деятельности ГУ и структурных подразделений.

Показатели процесса планирования видов деятельности ГУ (количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат) должны задаваться и быть адекватными назначению процесса, требованиям внутренних и внешних потребителей, целям образовательного учреждения, в том числе целям в области качества ГУ.

Для оценки процесса планирования видов деятельности ГУ предлагается использовать показатели, характеризующие качество его выхода:

- 1) результативность, т. е. степень достижения запланированного результата;
- 2) эффективность, т. е. отношение полученных результатов к затратам времени, финансовых и других ресурсов для их достижения;
- 3) гибкость процесса, т. е. способность адаптации к будущим изменениям потребительских требований или удовлетворение особых текущих потребностей;
- 4) удовлетворенность потребителей результатами процесса.

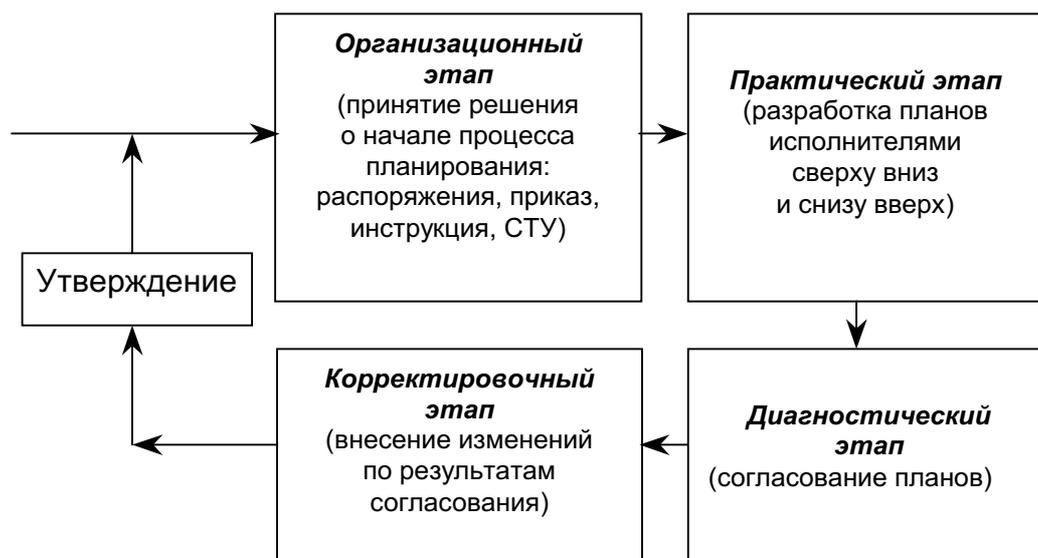


Рис. 4. Цикл PDCA процесса планирования деятельности государственного университета

Выводы

Внедрение процессного подхода в соответствии с требованиями МС ИСО 9001:2008 в университетскую систему планирования видов деятельности позволит:

- повысить качество управления существующей СМК ГУ, сделав ее прозрачной для руководства и способной оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды и принимать решения;

- обеспечить возможности для принятия целенаправленных и приоритетных мероприятий по развитию и совершенствованию видов деятельности университета;

- непрерывно улучшать результаты университетских видов деятельности, нацеленных на постоянное повышение результативности и эффективности с получением синергетического эффекта;

- максимально учитывать интересы потребителей и заинтересованных сторон образовательных и прочих услуг;

- привлечь весь персонал университета к плановой работе в области качества для достижения желаемых результатов.

1. *Елиферов В. Г.* Управление качеством: сказки, мифы и проза жизни. М. : Вершина, 2006.

2. *Кошечкин С. А.* Экономика предприятия : электрон. учебник. URL: <http://www.businesscom.biz/biblio/ebooks/economics/book.html>

3. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2008 Quality management systems — Requirements (IDT)). М. : Стандартинформ, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=-1&page=0&month=-1&year=-1&search=&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=166389>

4. О концепции модернизации российского образования на период до 2010 года : приказ Минобрнауки РФ от 11.02.2002 г. № 393 [Электронный ресурс]. URL: http://www.ed.gov.ru/ofinf/nd_fao/6662

5. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004.

