

**С. А. Дещеня** ([iac.bteu@gmail.com](mailto:iac.bteu@gmail.com)),  
канд. экон. наук, доцент, начальник центра  
стратегического планирования и анализа

**О. Г. Лисичкина** ([iac.bteu@gmail.com](mailto:iac.bteu@gmail.com)),  
мл. науч. сотрудник центра стратегического  
планирования и анализа

Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь

## **ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ «БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

В статье рассматривается процедура разработки и реализации Стратегического плана развития университета как управленческого документа, который формируется при внедрении и практическом использовании системы менеджмента качества в учреждениях высшего образования в соответствии с Международным стандартом ISO 9001-2009.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический план, система менеджмента качества, учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации».

This article describes the procedure of working out and implementation of the Strategic Plan of university development as an administrative document, formed at introduction and practical use of quality management system in HEIs establishments according to international standard ISO 9001-2009.

Key words: strategic planning, strategic plan, quality management system, Educational Institution «Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperatives».

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (УО «БТЭУ») функционирует на рынке образовательных услуг 48 лет, обеспечивает подготовку квалифицированных специалистов экономического и управленческого профиля в системе непрерывного образования не только для системы потребительской кооперации, но и для других отраслей национальной экономики.

Усиливающаяся конкуренция подтолкнула УО «БТЭУ» к перспективному планированию своей деятельности, ориентированной на достижение долгосрочного успеха, к активизации работы, связанной с запросами и ожиданиями потребителей в повышении качества предоставляемых образовательных услуг.

Во многих отношениях первым опытом планирования на долгосрочную перспективу для университета стала разработка двух документов:

- в 2005 г. – перспективной комплексной программы развития на 5 лет, которая носила скорее декларативный характер;
- в 2007 г. – плана развития университета на 2006–2010 гг. на основе Макета плана развития учреждений образования, рекомендованного Министерством образования Республики Беларусь, который в основном использовался как инструмент прогнозирования результатов деятельности университета.

Опыт непосредственно стратегического планирования УО «БТЭУ» приобрело в 2008–2009 гг. при реализации проекта «Повышение уровня управления в УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» до стандартов качества ЕС» в рамках международной программы «Темпус III». В ходе реализации проекта в университете стал функционировать Центр стратегического планирования и анализа (ЦСПА) как структурное подразделение, организующее деятельность по разработке в университете Стратегического плана совершенствования управления в УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (утвержден Советом университета от 22 сентября 2009 г. п/з № 1).

В период 2009–2010 гг. руководством и сотрудниками университета была проведена серьезная работа по проектированию внутривузовской модели системы управления качеством и по разработке всей соответствующей документации, было создано новое структурное подразделение – служба качества. В результате, в 2010 г. была разработана и успешно внедрена система менеджмента качества университета (СМК) в соответствии с требованиями стандарта СТБ ISO 9001-2009, что было подтверждено сертификационной комиссией (сертификат соответствия № ВУ/112 05.01. 077 02256 от 10 декабря 2010 г.).

В процессе создания модели СМК большое внимание было уделено таким важным аспектам, как стратегическое планирование, маркетинг образовательных услуг и взаимодействие с потребителями.

При этом процесс стратегического планирования был определен как приоритетный и ему был присвоен номер 1 в разделе «Руководящие процессы» – составной части модели СМК университета. Стратегический план развития университета был признан одним из основных управленческих документов, которые формируются при внедрении и практическом использовании системы менеджмента качества в учреждениях высшего образования в соответствии с Международным стандартом ISO 9001-2009.

В 2010 г. Центром стратегического планирования и анализа был разработан стандарт университета СТУ 5.4-2010 «Стратегическое планирование». В этот период в фокусе разработки и внедрения внутривузовской системы управления качеством был получен уже более серьезный опыт стратегического планирования, реализованный до разработки Стратегического плана развития университета на 10 лет.

В соответствии с СТУ 5.4-2010 «Стратегическое планирование» деятельность университета в рамках данного процесса включает ряд последовательных действий, которые должны быть совершены на определенных этапах внедрения системы стратегического планирования. При этом условно можно выделить подготовительный этап, этап разработки, этап внедрения и реализации. Соответственно в университете были осуществлены следующие действия:

1. На подготовительном организационно-методическом этапе в рамках создания модели СМК университета был разработан упомянутый стандарт СТУ 5.4-2010 «Стратегическое планирование» (введен в действие приказом от 2 июня 2010 г. № 62п), регламентирующий процесс подготовки стратегического плана развития университета. Требования настоящего стандарта распространяются на все структурные подразделения (кафедры, факультеты, центры, отделы и службы) и сотрудников университета, участвующих в данном процессе.

В соответствии со стандартом университета стратегический план – это документ, имеющий нормативный статус, в котором в форме заданий и показателей отражены основные цели и задачи устойчивого развития и повышения качества подготовки высококвалифицированных специалистов на основе эффективного использования основных факторов образовательного процесса, инновационного развития и совершенствования структуры и методов управления.

Выполнено следующее:

- руководством университета осознана и обоснована необходимость разработки стратегического плана на предстоящий период в связи с окончанием сроков действия предыдущих перспективных планов и программ развития университета и по поручению учредителя (Белкоопсоюза);
- на заседаниях ректората предварительно обсужден состав экспертной и рабочих групп по разработке стратегического плана;
- ЦСПА разработан календарный план мероприятий в рамках процесса стратегического планирования (отражены этапы работ, ответственные лица, необходимый результат и срок исполнения), подготовлена необходимая документация и раздаточные материалы для экспертной группы;
- экспертами был изучен практический опыт разработки стратегического плана в других учреждениях образования (в том числе зарубежный), нормативно-правовая база; обоснован и определен «горизонт» планирования (граница стратегии развития университета – 10 лет, долгосрочного планирования – 5 лет).

На очередном заседании Совета университета (28 сентября 2010 г. п/з № 2) был заслушан и обсужден доклад ректора «О необходимости разработки стратегического плана на предстоящий период», после чего было принято официальное решение о разработке Стратегического плана развития университета на 2011–2020 гг. (далее – Стратегический план). На данном заседании также был утвержден состав комиссии по подготовке стратегического плана. Решение Совета университета было доведено до каждого структурного подразделения университета.

2. На этапе разработки Стратегического плана в соответствии с алгоритмом процесса, изложенного в СТУ 5.4-2010 «Стратегическое планирование», был осуществлен ряд последовательных действий в рамках трех условных модулей:

2.1. Анализ и оценка исходной ситуации (внутренней и внешней среды функционирования университета).

2.2. Разработка концепции стратегического развития университета.

2.3. Разработка документа «Стратегический план развития университета на 10 лет».

За каждым из модулей стоят конкретные наборы действий, которые были выполнены рабочими группами по анализу исходной ситуации (внешней и внутренней среды университета) и группами

стратегического планирования (по направлениям развития университета), состоящими из сотрудников университета.

В рамках первого модуля «Анализ и оценка исходной ситуации» проведена оценка состояния университета на текущий момент, включающая исследование внешней и внутренней среды его функционирования.

Внешняя среда анализировалась путем проведения маркетинговых исследований рынка образовательных услуг, рынка труда, оценки конкурентной среды (маркетинговые исследования в университете проводились в соответствии с документированной процедурой «Маркетинг и взаимодействие с потребителями»).

Внутренние возможности университета (история и деятельность университета за 5 предыдущих лет, его ресурсный потенциал и др.) анализировались методом самооценки. Кроме того, проведена оценка изменения показателей функционирования университета, заложенных в Плане развития университета за предыдущий период.

Выполнено следующее:

- по приказу университета (от 1 октября 2010 г. № 100п) были выделены направления исходного анализа ситуации, назначены руководители рабочих групп по анализу и сроки выполнения работ;
- рабочими группами выполнена аналитическая работа по анализу внешней и внутренней среды, отчеты предоставлены в центр стратегического планирования и анализа для обобщения;
- ЦСПА подготовлен сводный документ «Отчет по анализу исходной ситуации для разработки стратегического плана», который был передан экспертной группе.

Диагностика внешней среды выявила стратегически важные тенденции развития в области образования, экономики, информационных технологий, правового регулирования. Диагностика внутренней среды показала потенциал, на который можно опереться при реализации стратегии развития университета.

В рамках второго модуля «Разработка концепции стратегического развития университета» был определен курс развития университета на ближайшие 10 лет (2011–2020 гг.). На данном этапе активное участие принимала экспертная группа, состоящая из 11 человек, которая совершила следующие действия:

- Изучила результаты проведенного анализа исходной ситуации, признала его достаточным.
- По результатам проведенного анализа было принято решение, что Миссия университета, сформулированная ранее в 2009 г. при разработке модели СМК в результате многочисленных консультаций и обсуждений в коллективе университета, на Совете качества, Совете университета, не нуждается в корректировке.
- Методом «мозгового штурма» были выделены стратегические направления (приоритеты) развития университета на перспективу и актуальные проблемы, требующие программного решения. В качестве базовой (приоритетной) стратегии развития была предложена «Стратегия качества», основные положения которой отражены в Политике университета в области качества, принятой в 2009 г. при создании модели СМК университета.

Все решения, принимаемые членами экспертной группы, оформлялись протоколами заседаний.

При разработке стратегии эксперты руководствовались основными положениями Кодекса Республики Беларусь об образовании, Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг., Государственной программы развития высшего образования на 2011–2015 гг., Отраслевой Программы развития потребительской кооперации на 2011–2015 гг. и др.

На заседании Совета университета (23 ноября 2010 г. п/з № 4) был одобрен выполненный анализ исходной ситуации, рассмотрены его итоги. В ходе дискуссии широко обсуждалась представленная экспертной группой концепция стратегического развития университета на перспективу. В результате, концепция была принята, а также утверждены 10 стратегических направлений развития университета, которые легли в основу составляемого стратегического плана. По каждому из стратегических направлений развития университета определены: стратегическая цель, основные задачи, приоритеты и ожидаемые результаты. Решение Совета университета было доведено до каждого структурного подразделения университета.

В рамках третьего модуля «Разработка документа "Стратегический план развития университета на 2011–2020 гг."» в декабре 2010 г. выбранная стратегия развития университета была оформлена в виде документа.

Выполнено следующее:

- По приказу ректора университета (от 24 ноября 2010 г. № 132п) назначены руководители рабочих групп по планированию по каждому из утвержденных 10 стратегических направлений развития университета, а также сроки выполнения работ.

- Центром стратегического планирования и анализа была сформирована структура Стратегического плана, состоящая из двух разделов: первый раздел – Концептуальные положения Стратегического плана развития университета на 10 лет, второй раздел – План развития университета на 5 лет.

- Рабочими группами были разработаны проекты по стратегическим направлениям развития университета и по разделам Плана развития университета на 5 лет.

- Экспертная комиссия положительно оценила качество и обоснованность представленных материалов по каждому из направлений развития университета (в том числе План развития университета на 5 лет), осуществила предварительную оценку необходимых материальных и финансовых ресурсов.

- На основе подготовленных проектов по стратегическим направлениям развития университета и разделам Плана развития университета на 5 лет Центром стратегического планирования и анализа уточнена структура и разработан проект документа «Стратегический план развития университета на 2011–2020 гг.» (включая План развития университета на 2011–2015 гг.). Данный проект был размещен на портале университета для служебного пользования с целью ознакомления и обсуждения всеми сотрудниками.

На заседании Совета университета (28 декабря 2010 г. п/з № 5) было организовано обсуждение представленного проекта Стратегического плана, дана его качественная оценка, по итогам которой проект был одобрен членами Совета. Решение Совета университета было доведено до каждого структурного подразделения университета (путем информационной рассылки постановления Совета университета).

Далее проект был утвержден ректором и представлен для согласования с учредителем – в Правление Белкоопсоюза. По рекомендации учредителя в Стратегический план были внесены некоторые изменения, которые были рассмотрены на заседании ректората.

Таким образом, документ «Стратегический план развития университета на 2011–2020 гг.» (далее – Стратегический план развития университета) получил официальный статус.

Структура документа состоит из двух разделов:

- Концептуальные положения Стратегического плана развития университета на 2011–2020 гг.
- План развития учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» на период 2011–2015 гг.

3. На этапе внедрения и реализации, разработанные стратегии развития университета по ключевым направлениям его деятельности, отраженные в Стратегическом плане развития университета, были переведены в «планы действий».

В 2011 г. были совершены следующие шаги по внедрению Стратегического плана развития университета:

- согласно приказу ректора университета от 10 января 2012 г. № 09п Стратегический план развития университета официально был принят к внедрению, были назначены ответственные за реализацию различных разделов Плана развития университета на 5 лет;

- во все подразделения университета было разослано информационное сообщение с электронной копией Стратегического плана развития университета, кроме того, он был размещен на портале университета в формате pdf для служебного пользования;

- перед руководителями всех структурных подразделений университета была поставлена задача разработать либо подкорректировать годовые планы деятельности своих подразделений, а также краткосрочные планы (программы) по направлениям деятельности университета в целях объективного отражения Стратегического плана развития университета в «планах действий».

Таким образом, реализация Стратегического плана развития университета предполагает координацию текущего планирования по направлениям деятельности университета со стратегией развития университета. Стратегический план намечает направления развития, которые в дальнейшем подлежат заполнению средствами тактического планирования.

Далее, на протяжении 2011–2012 гг. были совершены действия по постоянному отслеживанию выполнения Стратегического плана развития университета через систему мониторинга и поддержки (информационной и технической):

- Документ «Стратегический план развития университета», принятый в конце 2010 г., неоднократно корректировался как по требованию учредителя (Белкоопсоюза), так и в соответствии

с изменениями в нормативно-правовой базе (принятыми Кодексом об образовании, Государственной программой развития системы высшего образования на 2011–2015 гг.).

- Исходя из полученного практического опыта разработки Стратегического плана развития университета осуществлялась доработка и совершенствование СТУ 5.4-2010 «Стратегическое планирование». В 2012 г. разработана вторая редакция данного стандарта, регламентирующая процесс внедрения и реализации Стратегического плана развития университета.

- Центром стратегического планирования и анализа было проведено исследование внутренней и внешней среды развития университета за год, подготовлен соответствующий сводный документ, который обобщил итоги развития университета за 2011 г. в рамках мероприятий и показателей, отраженных в Плана развития учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» на 2011–2015 гг.».

- На основании утвержденного Плана работы Совета университета ежемесячно рассматривается ход выполнения одного из 10 стратегических направлений развития университета по тем или иным проблемам, принимаются соответствующие решения в виде постановлений Совета университета.

- Центром стратегического планирования и анализа осуществляется промежуточный мониторинг выполнения мероприятий и показателей Плана развития учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» на 2011–2015 гг. по полугодиям и требованию учредителя.

В настоящее время вся текущая работа по стратегическому планированию регулярно отражается на сайте университета ([www.i-bteu.by](http://www.i-bteu.by)) на страничке структурного подразделения Центра стратегического планирования и анализа. Актуализированная версия Стратегического плана и стандарта университета СТУ 5.4-2012 «Стратегическое планирование» размещена на портале университета в разделе «Система менеджмента качества» (доступ с паролем).

Таким образом, интенсивная работа коллектива университета, начиная с разработки и внедрения СТУ 5.4-2010 «Стратегическое планирование» (январь–июнь 2010 г.) и непрерывно продолжаясь по настоящее время, позволила обеспечить в университете внедрение системы стратегического планирования как части системы управления учреждением высшего образования.

Деятельность коллектива университета в настоящее время направлена на развитие учреждения высшего образования, повышение его конкурентных преимуществ через реализацию стратегических направлений, целей и задач в соответствии со Стратегическим планом развития университета. В ходе реализации в анализируемом периоде запланированных мероприятий и выполнения показателей развития университет создал организационные, нормативно-правовые и методические основы дальнейшего совершенствования системы стратегического планирования и тем самым сформировал необходимый задел для дальнейшего интенсивного развития учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» в будущем.

Обобщая практический опыт стратегического планирования в УО «БТЭУ», можно сказать, что он находится в состоянии накопления, первоначального анализа и осмысления. Прделанная работа положила начало регулярной работы по стратегическому планированию, совершенствованию организации данного процесса, разработке подходов к эффективной реализации принятой стратегии развития университета.