

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ДНР ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. ГОРЬКОГО»**

**Факультет интернатуры и последипломного образования  
кафедра организации высшего образования, управления здравоохранением и эпидемиологии ФИПО**

**Беседина Е.И., Зяблицев Д.В., Бублик Я.В.**

**ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ  
COVID-19**

**В настоящее время стратегическое планирование образовательной отрасли в ДНР стоит на этапе накопления опыта, осмысления его и анализа. Данному этапу присущи следующие черты:**

- недостаточный массив накопленной информации;
- не разработаны общие стандарты и технологии стратегического планирования, учитывающие специфику образовательных организаций;
- отсутствуют примеры применения и реализации долгосрочных планов развития образовательных организаций.

На данный момент для учреждений высшего профессионального образования Республики стоит самая важная задача - «выживание», а также подготовка квалифицированных специалистов. Крайне важен успешный переход к стратегическому планированию их развития.

**Опыт образовательных организаций Республики за 2014-2021 г.г. показал, что при наборе контингента студентов на обучение обострилась конкуренция вследствие:**

- сокращения контингента выпускников школ (демографическая проблема);
- неплатежеспособность семей за обучение (за счет средств физических и юридических лиц);
- отсутствия в долгосрочном плане конкретных перспектив трудоустройства молодых специалистов;
- неучастие основной части преподавательских коллективов в формировании долгосрочных планов развития образовательных учреждений;
- отсутствие необходимого ресурсного и организационного обеспечения выполнения планов.

Проведенный анализ опыта применения стратегического планирования дает основание рекомендовать высшим профессиональным образовательным учреждениям использовать опыт корпоративной сферы.

Любое планирование основывается на убеждении, что будущее можно улучшить только активным вмешательством в настоящее.

Планирование, которое желательно, но которое не упадёт нам, как «манна небесная», направлено на достижение такого состояния в предстоящем будущем.

Планированием заранее предусматривается процесс принятия совокупности специальных мер, которые в конкретной ситуации несут угрозу невыполнения ожидаемого результата. Такие меры, чтобы подойти к намеченной цели, необходимо выполнять в обязательном порядке.

Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить по времени.

В отличие от оперативного и краткосрочного планирования, задача стратегического - обеспечить выживание организации и достижение её целей в долгосрочной перспективе.

Все вышесказанное особенно актуально в период пандемии COVID-19.

## **Стратегическое планирование в образовательной организации состоит из нескольких этапов:**

- определение миссии и целей организации;
- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон организации, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения.

Целевая функция начинается с установления миссии организации, выражающей философию и смысл его существования.

**Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Она характеризуется устремленностью в будущее, показывает, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния деятельности, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д.

**Цель** - это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом её реализации.

Основные характеристики цели стратегического планирования:

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

**Стратегия развития и политика образовательной организации формируется исходя из миссии и поставленных целей.**

Процесс разработки стратегического плана требует участия всех ведущих работников учреждения и является итеративным: роль администрации определяется как организатора процесса, которая определяет базовые ориентиры развития, создает информационную базу и компетентность персонала. Итеративное планирование (logical incrementalism) трактуется как процесс выработки стратегии, реализуемой в действительности.

Концепция и методика разработки стратегии учебного заведения широко изучаются и освещены в литературе.

Весь процесс разработки плана разделяют на этапы; определяют мероприятия по выполнению соответствующих этапов плана, в которых приводится характеристика; указываются сроки, ответственный исполнитель и необходимые ресурсы для достижения поставленной цели и вытекающих из неё задач.

Рекомендуется составлять план только на четко определенную часть рабочего времени, которая является для руководителя периодом запланированной активности.

Исследование опыта успешных руководителей показывает:

- время запланированной активности руководителя должно составлять не более 75% его общего рабочего времени;
- в остальное рабочее время руководитель решает, не предусмотренные планом, вопросы.

Только после получения формулировки миссии, определяются вытекающие из нее цели.

Миссия образовательного учреждения - «Подготовка квалифицированных медицинских кадров, востребованных на рынке труда», а стратегическая цель - «Повышение процента выпускников, трудоустроившихся по полученной профессии».

## **Цели классифицируются как:**

- **внешние** - число подготавливаемых профессий и др.;
- **внутренние** - необходимые для достижения внешних целей (внедрение новых образовательных технологий; создание комплексного методического обеспечения специальностей, учебно-материальной базы и др.);
- **организационные** - вопросы управления, структуры и персонала организации (формирование системы качества оценки образования, изменение системы и структуры управления учреждением путем введения новых структурных подразделений).

Стратегическая цель представляется в виде системы промежуточных целей (подцелей), носит широкий характер и имеет более долгосрочный интервал достижения.

Краткосрочные цели являются этапами достижения долгосрочных стратегических целей.

После определения стратегической цели образовательного учреждения определяются условия ее достижения, для чего она разбивается на подцели - т.е. осуществляется построение «дерева целей».

Выделяются внутренние цели (определяемые факторами, зависящими от данного учреждения) и внешние условия (зависящие от факторов окружающей среды), учитываемые учреждением при выполнении своей миссии в достижении стратегической цели.

**Соответствие содержания образовательного процесса потребностям работодателей возможно при следующих условиях:**

- введение новых профессий, востребованных на рынке труда;
- учет требований работодателей и/или специфики Республики;
- совершенствование содержания выпускных квалификационных работ, соответствующих специфике лечебно-профилактических учреждений;
- другие.

## **Существуют правила построения «дерева целей»:**

- генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей, а формулируется администрацией учреждения, затем «распадается» на более частные цели;
- ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения подцелей;
- нижние цели формируются из верхних;
- разделение генеральной цели прекращается по достижении элементарного уровня «дерева целей»;
- если стратегическая цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
- при переходе на нижние уровни системы целей, повышается не только их конкретность, но и количественная определенность целевых нормативов и показателей.

Но основное отличие цели от намерений и направлений деятельности - это то, что в цели всегда должен быть заключен будущий результат. Постановка целей должна всегда сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей (рис.1).



Рис. 1 Критерии оценки прогресса в достижении целей

## **Генерация и выбор оптимального варианта решения.**

Для реализации целей необходимо перечислить все возможные пути их достижения, определить альтернативные варианты решений, произвести их последующую оценку и выбрать оптимальное решение.

Оптимальный – наилучший в заданных условиях и является средством достижения поставленной цели.

Для выбора оптимального варианта из множества перспективных вариантов, необходимо выдвинуть частные критерии выбора (не менее 3), с помощью которых оценивается вес каждого критерия в баллах так, чтобы общая сумма весов всех критериев была равна 100 баллам.

Затем осуществляется экспертная оценка каждого варианта по каждому частному критерию в виде качественных оценок (отлично, очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, посредственно, неудовлетворительно).

Качественные оценки переводятся в количественные при использовании шкалы (от 0 до 1), рассчитываются значения каждого из 3-ти интегральных критериев для каждого из вариантов и выбирается наилучший вариант по каждому из видов интегральных критериев.

## **Согласование по срокам и очередности действий**

На этом этапе основное, что необходимо выяснить, - какие дела не могут начаться до завершения других, именно это будет основным фактором, от которого зависит очередность действий. Некоторые действия предпочтительно выполнять параллельно. Наконец, определенные действия можно осуществлять в любое время. Главное - найти наиболее подходящие промежутки между другими действиями.

## **Определение сотрудников, ответственных за разработку и выполнение плана**

Сотрудники, ответственные за разработку и выполнение стратегического плана, должны обязательно указываться в каждом его пункте. Их функциональные обязанности определяются соответствующими должностными инструкциями.

Выбор сотрудников для разработки стратегического плана должен основываться на стратегии управления персоналом, акцентированной на умении сотрудников быстро адаптироваться к переменам, сотрудничать в команде, быть ответственными и мотивированными. Особое внимание при выборе ответственных сотрудников должно уделяться тем, которые отличаются новаторским подходом к задачам, ответственностью и настойчивостью.

## **Определение необходимых объемов и источников финансирования**

Процесс определения необходимых объемов и источников финансирования для реализации перспективного плана охватывает два последовательных этапа:

**первый** - исчисление необходимого объема реальных инвестиций на расчетный период;

**второй** - определение конкретных источников их финансирования.

Расчет необходимых инвестиций, масштабность и сложность расчетов на первом этапе зависит от трех возможных вариантов конкретных экономических ситуаций на рынке и в образовательной организации:

**первый вариант** - удовлетворяется полностью потребность в молодых специалистах, и поэтому нет потребности в увеличении объема оказания услуг соответствующей образовательной организации;

**второй вариант** - постоянно растет потребность в выпускаемых специалистах, следовательно, образовательная организация заинтересована в увеличении количества зачисляемых абитуриентов и обеспечении процесса обучения дополнительным контингентом преподавательского состава, лабораторных и учебных площадей;

**третий вариант** - сокращается потребность в молодых специалистах, обладающих традиционными профессиями, что вынуждает образовательную организацию срочно организовать выпуск специалистов новой, конкурентноспособной профессии.

**Перспективы введения в процесс обучения перспективных, востребованных на длительную перспективу новых профессий анализируются по трем признакам:**

- расходам на внедрение;
- преградам для реализации;
- величине спроса на новые профессии.

### **Оценка плана**

К сожалению, слишком многие подходят к планированию без должного внимания, что приводит к катастрофическим последствиям. Для долгосрочного успеха стратегический план непременно надо постоянно оценивать.

Оценка стратегии заключается в сравнении реальных показателей эффективности с поставленными целями. Она используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной только в случае, когда она выполняется системно и постоянно.

Положительная оценка стратегического плана должна включать положительный ответ на следующие пять вопросов:

- совместимость стратегии с возможностями образовательной организации;
- связанность стратегия с допустимой степенью риска;
- наличие ресурсов, необходимых для реализации стратегии;
- учет в стратегии угроз внешней среды;
- обеспечение стратегии оптимальным использованием ресурсов.

## **Конкретные способы обеспечения гибкости планирования:**

- возможность быстрого нахождения дополнительных ресурсов;
- исключение одновременного выполнения нескольких первоочередных действий;
- резервирование времени на выполнение ключевых этапов на случай небольших задержек;
- обеспечение планирования самой надежной информацией.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует образовательная организация. Нельзя допускать ошибки, когда новая стратегия, предусмотренная в плане, просто налагается на существующую структуру данной организации. Так как структура организации зависит от стратегии, то этап формирования структуры в процессе планирования может представлять одну из наиболее важных этапов успешной реализации стратегического плана.

**Учитывая вышеизложенное, процесс формирования плана, должен состоять из следующих основных этапов:**

- определение стратегической цели;
- генерация и оценка вариантов решений;
- согласование по срокам и очередности действий;
- определение ответственных сотрудников за разработку и выполнения плана;
- определение необходимых объемов и источников финансирования;
- оценка плана.

От успешности и своевременного выполнения этапов стратегии зависит результат достижения поставленных учреждением целей и уровень его конкурентноспособности на рынке образовательных услуг, особенно в период пандемии COVID-19.

**Спасибо за внимание!**