
 Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 1 из 12

## СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ


<b>Система менеджмента качества</b>  <b>СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.</b> <b>ПОЛОЖЕНИЕ</b>	<b>СТП 5.6</b> <b>Введен впервые</b>
---	---

<p>СОГЛАСОВАНО</p> <p>Первый проректор</p> <p>          А.Р. Куделько</p> <p>«09» 02 2007 г.</p>		<p>УТВЕРЖДАЮ</p> <p>Ректор университета</p> <p>          А.М. Шпилев</p> <p>«09» 02 2007 г.</p>
--	---	---

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 2 из 12	

## Содержание

1	Общие положения .....	3
2	Нормативные ссылки .....	3
3	Термины, определения, сокращения .....	3
3.1	Термины и определения.....	3
3.2	Сокращения.....	4
4	Ответственность .....	4
5	Цели системы стратегического управления .....	5
6	Основные принципы стратегического управления .....	5
7	Сущность процесса системы стратегического управления .....	6
7.1	Процессы системы стратегического управления .....	6
7.2	Стратегический анализ .....	6
7.3	Разработка стратегии .....	6
7.4	Стратегическое планирование .....	6
7.5	Реализация стратегии .....	7
7.6	Стратегический контроль .....	8
8	Описание организационного механизма реализации процессов в системе стратегического планирования.....	8
8.1	Стратегический анализ .....	8
8.2	Разработка стратегии .....	9
8.3	Стратегическое планирование .....	9
8.4	Реализация стратегии .....	10
8.5	Стратегический контроль .....	11
	Лист регистрации изменений.....	12

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 3 из 12	

## 1 Общие положения

1.1 Настоящее Положение разработано с целью регламентации процессов системы стратегического управления ФГБОУ ВО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет» (далее университет). **(Изм. № 2, 4)**

1.2 Положение действует в качестве нормативно-организационного документа, его исполнение является обязательным для всего персонала университета.

1.3 Положение может дорабатываться под воздействием факторов внешней среды и с учетом внутренних изменений в деятельности университета.

1.4 Пользователями Положения являются:

- Совет Университета;
- Попечительский Совет;
- Ректорат;
- Руководители образовательных учреждений, входящих в Нижне - Амурский университетский образовательный округ;
- рабочие группы проектов (РГП), выполняющие проекты развития;
- кураторы рабочих групп проектов;
- руководители подразделений университета.

## 2 Нормативные ссылки

Настоящий стандарт разработан на основе:

**ГОСТ ISO 9000-2011** Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь **(Изм. № 1,3)**

**ГОСТ ISO 9001-2011** Системы менеджмента качества. Требования. **(Изм. № 1,3)**


## 3 Определения, сокращения

### 3.1 Термины и определения:

**Анализ** – деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей.

**Качество** – степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.

**Мотивация** – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 4 из 12	

**Планирование** – функция, посредством которой в идеальной форме реализуется цель управления и определяющая цель функционирования университета на различные периоды времени.

**Процесс** - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

**Ресурсы** – информация, финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения процесса.

**Руководство** – лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения перспективных целей развития университета.

**Стратегический контроль** – процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой, посредством которой определяются отклонения учетных данных от плановых целей и нормативов, а также выявление резервов, поиск путей исправления создавшейся ситуации и принятие решений по выводу объекта управления на плановую траекторию.

**Стратегическое управление** – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления и выделенный по определенному признаку.

**Эффективность управления** – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение.

**SWOT-анализ** – ситуационный анализ, на основе которого определяются сильные и слабые стороны деятельности университета, а также возможности и угрозы в сложившихся условиях внешней среды.

### 3.2 Сокращения:


БП – бизнес-процесс;

СТП – стандарт предприятия;

РГП – рабочие группы проектов.

## 4 Ответственность

Ответственность за выполнение настоящего СТП несет уполномоченный по качеству университета.

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 5 из 12	

## 5 Цели системы стратегического управления

5.1 Определение приоритетных направлений развития университета на перспективу, разработка и реализация стратегического плана.

5.2 Развитие потенциала университета в соответствии со стратегическим планом.

## 6 Основные принципы стратегического управления

### 6.1 Перспективность

Стратегическое управление направлено на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в развитии университета.

### 6.2 Устойчивость

Выбирая ту или иную стратегию, руководство университета готово последовательно придерживаться её линии, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Однако, ввиду своей долгосрочности, стратегическое управление осуществляется в условиях высокой неопределенности, поэтому допускается проведение корректирующих изменений в стратегии.

### 6.3 Реализуемость

При постановке долгосрочных стратегических целей и определении стратегии их достижения, учитываются реальные возможности университета. Поставленные цели должны быть достижимыми, а стратегические задачи выполнимыми.

### 6.4 Итеративность (поэтапность)


Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач происходит через реализацию среднесрочных и краткосрочных целей; таким образом, конечная стратегическая цель достигается путем детальной последовательной работы.

### 6.5 Системность

Всесторонний анализ и учет информации позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

### 6.6 Приоритетность

Долгосрочная стратегическая линия является приоритетной и определяющей по отношению ко всей последующей работе. Выбранная стратегия развития и путь её реализации служит основой для построения всех оперативных планов деятельности университета.

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 6 из 12	

## **7 Сущность процессов системы стратегического управления**

### **7.1 Процессы системы стратегического управления**

Система стратегического управления включает в себя следующие процессы:

- стратегический анализ;
- разработка стратегии;
- стратегическое планирование;
- реализация стратегии;
- стратегический контроль.

### **7.2 Стратегический анализ -**

7.2.1 Процесс стратегического анализа заключается в систематизированном сборе и обработке информации, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития внешней среды и университета с целью выработки стратегического плана и формирования стратегических задач. Анализ внешней среды, осуществляется путем проведения аудита всех компонентов внешней среды (окружения университета), оказывающих влияние на его деятельность.

7.2.2 Стратегический анализ позволяет оценить текущее и возможное будущее состояние внешней и внутренней среды университета. Этап стратегического анализа выполняется в рамках БП 01.00.00-2006 Выработка согласованных условий деятельности.

### **7.3 Разработка стратегии**

7.3.1 Процесс разработки стратегии заключается в формировании стратегических целей университета.


7.3.2 На данном этапе определяются стратегические цели основных подсистем университета, в том числе бизнес-процессов верхнего уровня процессной модели деятельности университета.

### **7.4 Стратегическое планирование**

7.4.1 Стратегический план является одним из основных элементов системы управления университетом. В стратегическом плане университет определяет для себя наиболее существенные цели на определенный период (горизонт планирования) и описывает средства достижения поставленных целей.

7.4.2 Горизонт стратегического планирования определяется исходя из специфики университета и динамики внешней среды. Горизонт стратегического планирования может варьироваться от 1 года до 5 лет.

7.4.3 Стратегический план университета может корректироваться в течение горизонта планирования по решению Совета по управлению качеством не чаще чем раз в квартал.

	<p>Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет</p>	<p>Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение</p>	<p><b>СТП 5.6</b></p>
<p>Дата введения: Дата изменения:</p>	<p>Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева</p>	<p>с. 7 из 12</p>	

## **7.5 Реализация стратегии**

### **7.5.1 Формирование перечня стратегических задач**

7.5.1.1 Процесс формирования перечня стратегических задач заключается в определении основных (приоритетных) проектов и программ развития университета.

7.5.1.2 Решение стратегических задач напрямую связано с изменением потенциала (финансового, рыночного, производственного, управленческого, человеческого и т.д.) университета.

7.5.1.3 Перечень стратегических задач университета формируется по результатам стратегического анализа и разработки стратегического плана университета.

7.5.1.4 Стратегические задачи должны развивать потенциал университета.

7.5.1.5 Часть стратегических задач направлена на улучшение нефинансовых ключевых показателей результативности университета, которые в долгосрочной перспективе приведут к достижению запланированных целей и показателей.

### **7.5.2 Формирование команд для выполнения стратегических задач**

7.5.2.1 Процесс формирования команд для выполнения стратегических задач заключается в определении руководителя стратегического проекта или программы, который должен сформировать команду проекта из сотрудников различных структурных подразделений университета для обеспечения комплексного подхода к решению поставленной стратегической задачи.

7.5.2.2 К выполнению проекта могут быть привлечены коллективы сотрудников структурных подразделений университета, которые в рамках своих должностных обязанностей призваны решать стратегические задачи.

7.5.2.3 Сотрудники, входящие в команды проектов, в большинстве случаев продолжают выполнять свои функциональные обязанности.


### **7.5.3 Формирование планов работ и бюджетов по стратегическим задачам**

7.5.3.1 Процесс формирования планов работ и бюджетов по стратегическим задачам заключается в разработке плана мероприятий и бюджета по реализации стратегического проекта на весь период его реализации.

7.5.3.2 План мероприятий и бюджет на ближайший месяц должны быть представлены с максимально возможной детализацией. Планы и бюджеты утверждает ректор университета. В ходе выполнения мероприятий план работы и бюджеты могут корректироваться.

### **7.5.4 Мотивация команд по стратегическим проектам**

7.5.4.1 Процесс мотивации команд по стратегическим задачам заключается в разработке системы материального стимулирования исполнителей стратегических проектов.

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 8 из 12	

7.5.4.2 В регламенте мотивации определяется схема формирования фонда оплаты труда сотрудников, выполняющих стратегические проекты и порядок распределений данного фонда.

## **7.6 Стратегический контроль**

7.6.1 Процесс стратегического контроля заключается в систематическом проведении отчетных мероприятий, которые проводятся в рамках заседаний Совета по развитию и управлению качеством.

7.6.1.1 Руководители проектов докладывают о достигнутых результатах и об основных проблемах, возникших в ходе выполнения стратегических проектов.

7.6.1.2 На этапе стратегического контроля происходит выявление резервов, поиск путей исправления создавшейся ситуации и принятие решений по выводу объекта управления на плановую траекторию.

7.6.1.3 В ходе отчетных мероприятий Совет по управлению качеством может принять решение о корректировке плана мероприятий, бюджета стратегических проектов.

## **8 Описание организационного механизма реализации процессов в системе стратегического планирования**

### **8.1 Стратегический анализ**

8.1.1 Исходная информация для проведения стратегического анализа формируется руководителем проекта, который организует сбор данной информации от отдельных сотрудников и структурных подразделений университета.

8.1.2 Руководители структурных подразделений университета должны сдать информацию для проведения стратегического анализа в установленной форме и в установленные сроки.


8.1.3 Формируется сводная информация для заседания Совета по управлению качеством, на котором будут приниматься решения об окончательном варианте результатов стратегического анализа.

### **8.2 Разработка стратегии**

8.2.1 На основании результатов стратегического анализа и отчетов о выполнении стратегических задач Совет по управлению качеством формирует стратегические цели и стратегии университета на плановый период (от 1 года до 5 лет). Принятие решений о стратегических целях и стратегиях университета осуществляется на годовом заседании Совета Университета (ноябрь).

8.2.2 На ежемесячном заседании Совета по управлению качеством по результатам стратегического анализа могут быть внесены корректировки в стратегические цели и стратегии университета.



	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 9 из 12	

8.2.3 На основании утвержденных Советом Университета стратегических целей и стратегий Совет по управлению качеством организует работу по формированию функциональных стратегических целей и стратегий университета. Совет по управлению качеством (совместно с отделом менеджмента качества и уполномоченными по качеству и стандартизации структурных подразделений) организует сбор информации по функциональным целям и стратегиям.

8.2.4 Совет по управлению качеством формирует проект функциональных стратегических целей и стратегий университета. Данный проект передается секретарю Совета Университета.

8.2.5 Окончательное решение о стратегии развития университета принимается на заседании Совета Университета.

### **8.3 Стратегическое планирование**

8.3.1 Стратегический план является программой по достижению стратегических целей. Стратегический план развития университета разрабатывается высшим руководством и утверждается на Ученом Совете университета.

8.3.2 Утвержденный стратегический план университета передается в Совет по управлению качеством для доведения информации до структурных подразделений.

8.3.3 Совет по управлению качеством доводит информацию об утвержденном стратегическом плане до структурных подразделений университета в течение 2-3 дней.

### **8.4 Реализация стратегии**

#### **8.4.1 Формирование перечня стратегических задач**


8.4.1.1 После того, как утвержденный стратегический план доведен до всех структурных подразделений, Совет по управлению качеством организует сбор предложений о стратегических задачах университета, направленных на реализацию стратегического плана.

8.4.1.2 В течение 1 недели с момента утверждения стратегического плана сотрудники университета сдают свои предложения о стратегических задачах в отдел менеджмента качества. Совет по управлению качеством формирует итоговый список потенциальных стратегических задач. Данный список передается секретарю Совета Университета.

8.4.1.3 На заседании Совета Университета принимается окончательное решение о перечне стратегических задач университета.

8.4.1.4 Совет по управлению качеством доводит информацию об утвержденном перечне стратегических задач до сотрудников университета в течение 3 дней.

#### **8.4.2 Формирование команд для выполнения стратегических задач**

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 10 из 12	

8.4.2.1 Руководители стратегических проектов выбираются на конкурсной основе. В конкурсе могут принимать участие все сотрудники университета.

8.4.2.2 В течение 1-2 недель с момента утверждения перечня стратегических задач сотрудники университета передают в Совет по управлению качеством концепцию (свое видение) выполнения одного или нескольких стратегических проектов. В недельный срок Совет по управлению качеством рассматривает предложения кандидатов и дает мотивированное заключение о назначении того или иного кандидата на должность руководителя проекта. При этом назначенный руководитель проекта в большинстве случаев не освобождается от выполнения своих текущих функциональных обязанностей.

8.4.2.3 Руководители проектов в течение 2-х недель формируют команду проекта. Поскольку стратегические проекты чаще всего носят комплексный характер в состав команды стратегического проекта входят представители различных структурных подразделений университета. Свои предложения по составу команд руководители проектов передают в Совет по управлению качеством.

8.4.2.4 Назначенные руководители стратегических проектов формируют состав своей группы на добровольной основе из сотрудников университета (в частности, в состав членов рабочей группы могут входить руководители других стратегических проектов). Численность состава рабочей группы определяется масштабностью стратегической задачи и приоритетностью ее выполнения. По рекомендации руководителя проекта и при обосновании своего предложения, в состав рабочей группы могут входить вновь принимаемые сотрудники.


8.4.2.5 Совет по управлению качеством принимает окончательное решение о составе исполнителей по стратегическим проектам.

8.4.3 Формирование планов работ и бюджетов по стратегическим задачам

8.4.3.1 После утверждения команд по стратегическим проектам их руководители подготавливают проекты планов мероприятий и бюджетов по каждому проекту.

8.4.3.2 Время подготовки планов и бюджетов может варьироваться от 2 недель до 2 месяцев. Сроки подготовки планов и бюджетов по каждому проекту определяет Совет по управлению качеством.

8.4.3.3 План мероприятий и бюджет по каждому стратегическому проекту утверждает Ректор при согласовании с Первым проректором (уполномоченным по качеству университета).

	Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	<b>СТП 5.6</b>
Дата введения: Дата изменения:	Разработали: М.Г. Некрасова, О.И. Медведева	с. 11 из 12	

#### 8.4.4 Мотивация команд по стратегическим проектам

8.4.4.1 В бюджете каждого стратегического проекта планируются мотивационный фонд участников проекта.

8.4.4.2 Для мотивации работ по проектам необходимо сформировать фонд поощрения сравнимый с суммарным фондом остальных видов материального стимулирования.

8.4.4.3 Конкретный график финансирования исполнителей стратегических проектов определяется в бюджетах проекта.

#### **8.5 Стратегический контроль**

8.5.1 На основе результатов стратегического анализа руководителями проектов предлагаются планы по улучшению деятельности, которые рассматриваются на заседании Совета по управлению качеством.

8.5.2 Советом по управлению качеством утверждается план корректирующих и предупреждающих действий.

