

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

СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система менеджмента качества
СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.
ПОЛОЖЕНИЕ

СТП 5.6
Введен впервые

СОГЛАСОВАНО

Первый проректор



А.Р. Куделько

«09» 02 2007 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор университета




А.М. Шпилев

«09» 02 2007 г.

Комсомольский-на-Амуре государственный университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	СТП 5.6
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 университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	СТП 5.6
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 университет» (далее университет). (Изм. № 2, 4, 5)

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, предпринимая 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.

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

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

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.

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.

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

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.

7 Сущность процессов системы стратегического управления

7.1 Процессы системы стратегического управления

Система стратегического управления включает в себя следующие процессы:

- стратегический анализ;
- разработка стратегии;

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

- 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.

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.

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

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.

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

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

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.

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.

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

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

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

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

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 университет	Система менеджмента качества Система стратегического управления. Положение	СТП 5.6
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.

