

УДК 61:378:334.02

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Шуматов В.Б., Крукович Е.В., Рассказова В.Н., Кузьмина Т.Н.

*ГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Минздрава России,  
Владивосток, e-mail: tgmu@mail.ru*

В условиях модернизации образования и здравоохранения России деятельность медицинского вуза строится на формировании стратегии развития, реализации стратегического управления с целью повышения качества образования.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, медицинский вуз, медицинское образование, качество образования

## STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE QUALITY OF MEDICAL EDUCATION

Shumatov V.B., Krukovich E.V., Rasskazova V.N., Kuzmina T.N.

*GBOU VPO «Pacific State Medical University» of Ministry of health of the Russian Federation,  
Vladivostok, e-mail: tgmu@mail.ru*

In conditions of modernization of Russian education and health activities of medical institutions of higher education is based on forming a development strategy, the implementation of strategic management in order to improve the quality of education.

**Keywords:** strategic management, University of medicine, medical education, quality medical education

В условиях реализации государственной политики, основанной на «Концепции долгосрочного социально-экономического развития России», новых федеральных законов и иных нормативных актах в сфере образования и здравоохранения, формирование стратегии развития вуза и внедрение стратегического управления, можно считать, важным инструментом в обеспечении непрерывного повышения качества образования [2, 3, 4, 5]. Постановлением Совета Российского Союза ректоров от 29 декабря 2011 года (протокол № 2) определено, что «...системным инструментом развития высших учебных заведений призваны стать их программы развития...». Стратегическое управление, опираясь на кадровый потенциал как основу, ориентирует деятельность вуза на запросы потребителей, позволяет гибко реагировать и проводить своевременные изменения, отвечающие требованиям нестабильной внешней среды, добиваться конкурентных преимуществ и устойчивого развития в долгосрочной перспективе. В настоящее время первоочередным становится действовать проактивно, с использованием новых методологических подходов в стратегическом управлении вуза. Высшее учебное заведение сегодня рассматривается как социально-экономическая система, в тесном взаимодействии с «вкладчиками» определенного типа ресурса. Только при грамотном проецировании стратегии развития на эти стейкхолдеры и оптимальном размещении

в них ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, и приходит успех. При таком подходе в управлении создается команда, работающая на единую цель – долгосрочную социально-экономическую устойчивость, конкурентоспособность вуза и качество образования [7]. Фундаментом в отстраиваемых нами методологических подходах при разработке стратегии развития университета является оценка эффективности стратегического управления, которая позволяет, прогнозируя будущее и отслеживая изменения во внешней и внутренней среде, ставить и достигать высокие цели.

**Цель исследования** – влияние стратегического управления вузом на качество медицинского образования.

Объект исследования – ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России как инструмент реализации государственной политики в области качественного медицинского образования.

### Материалы и методы исследования

Для реализации цели использованы следующие методы: контент-анализа, аналитический, системного анализа, статистический.

### Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России лидирует среди медицинских вузов ДВФО в части научно-образовательной, культурной, просветительской и иной

деятельности. Во время визита 22 ноября 2012 года министр здравоохранения В.И. Скворцова подчеркнула, что в нынешних условиях, когда г. Владивосток становится одной из «точек роста» России, медицинский университет должен стать лидером в реализации программ по развитию человеческого потенциала региона, формированию здоровьесберегающих технологий на Дальнем Востоке. Учитывая важную роль вуза в социальной и экономической жизни Дальневосточного региона, во исполнение приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации № 913 от 15 ноября 2012 года, университет официально принял статус Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России имеет опыт как текущего, так и долгосрочного планирования своей деятельности. Целенаправленная деятельность по разработке стратегии развития и её реализации осуществляется с 2007 года, начиная со «Стратегического плана основных направлений деятельности ГОУ ВПО ВГМУ Росздрава на 2007–2010 гг. и до 2015 г.». Успешная реализация мероприятий стратегического плана и программ развития позволяет сегодня констатировать устойчивое динамическое развитие ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России, укрепление высокого официального и общественного рейтинга вуза. ТГМУ один из первых медицинских вузов страны представляет ежегодный Публичный доклад для обсуждения, в том числе на сайте вуза.

В настоящее время университет подошел к качественным изменениям своей деятельности с позиции инновационных подходов развития, что позволяет обеспечить оптимальное и устойчивое развитие университета с положительным экономическим эффектом. Это диктует необходимость дальнейшего совершенствования стратегического управления, глубокой интеграции образовательной, научно-инновационной, медицинской и международной деятельности, разработки и внедрения механизмов, повышающих реальную конкурентоспособность ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России за счет повышения качества и результативности всех видов его деятельности.

В 2010/2013 гг. реализация стратегического управления и инновационных преобразований осуществлялась по всем видам деятельности вуза. Было проведено обучение сотрудников университета по разным

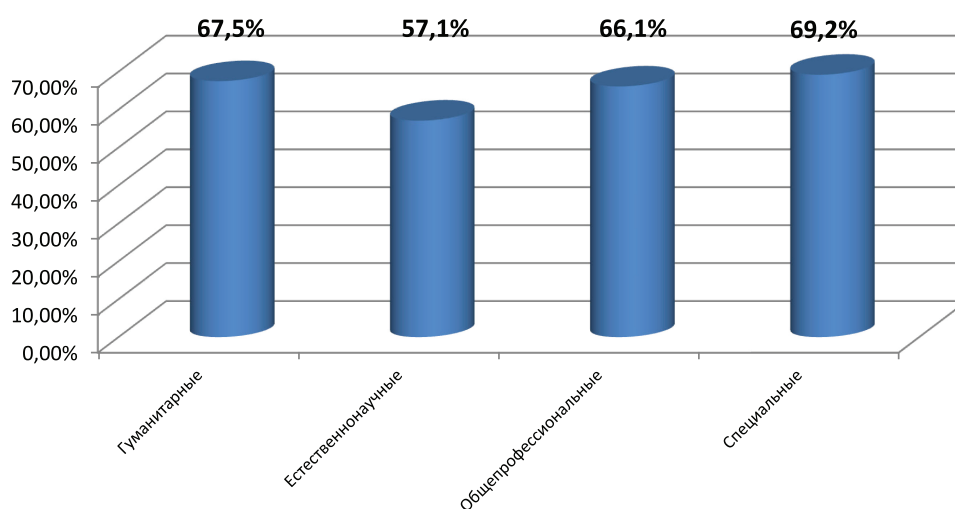
программам управления, включая руководителей высшего, среднего звена и преподавателей, всего более 120 человек. Впервые было внедрено стратегическое планирование с использованием методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон. Это позволило дать оценку эффективности вуза как стейкхолдер-организации, сформировать миссию, видение и стратегические приоритеты, построить карту стратегических целей, применить управленческие решения по корректировке организационно-управленческой структуры, производственных процессов, стратегического плана, целевых показателей и стратегии развития университета в целом. В результате развития данного направления были разработаны: «Стратегический план основных направлений деятельности Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации на 2012–2017 гг.» и «Программа развития ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России на 2013–2020 гг.», принятые Ученым советом университета от 22.02.2013 года и обеспечивающие реализацию миссии. Главной задачей ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России была и остается качественная подготовка профессионально ориентированных специалистов в приоритетных областях медицины и здравоохранения на основе единого процесса получения, продвижения и применения новых компетенций. Сегодня университет строит взаимоотношения с потребителями образовательных услуг на качественно новой парадигме: «от формирования знаний, умений, навыков к овладению компетенциями». В вузе реализуются 18 концепций, целевых программ и проектов по разным направлениям деятельности вуза. Продолжена работа по развитию практико-ориентированной образовательной среды, реализации ФГОС, внедрению модульно-рейтинговой системы, направленных на формирование компетентностей обучающихся.

В 2011 году университетом успешно выдержан сертификационный аудит лицензирования системы менеджмента качества и получен сертификат соответствия системы менеджмента требованиям стандарта ISO 9001:2008. С 2008 года в университете ведется управление качеством образования. Разработана и внедрена методика оценки уровня качества образовательного процесса (далее УКОП), с выделением 3-х ступеней контроля и 4-х уровней управления: Экспертный совет вуза под руководством рек-

тора университета; Экспертная комиссия, которую возглавляет проректор по учебно-воспитательной работе; отдел управления качеством образования; ответственные по подразделениям. Система управления качеством образования охватывает все структурные подразделения. Регулярно проводятся внутренние аудиторские проверки с участием специалистов вуза, прошедших обучение по программам системы менеджмента качества и аудита. Стратегические задачи реализации системы менеджмента качества включены в программу стратегии развития вуза.

Эффективность деятельности ТГМУ оценивается через модель качества вуза,

представляемую в ежегодном Публичном докладе [6]. В 2012/2013 учебном году снизился процент отсева студентов до 2,9%, что в 2 раза ниже по сравнению с 2007/2008 учебным годом, возросли и стабилизировались показатели качества знаний по результатам аттестационно-педагогических измерений (АПИ) по циклам ГСЭ и ЕН дисциплин (рисунок), Интернет – экзамена. Так, показатели качества знаний студентов в целом по вузу составили: по результатам Интернет – экзамена – 81,6%, АПИ-63,2%, ИГА-83,7%, показатель УКОП – 0,75. Востребованность выпускников за последние три года составила 95,0; 98,9; 99,7% соответственно.



Результаты АПИ по блокам дисциплин за 2012–2013 учебный год

В результате реализации стратегического управления прослеживается положительная динамика достижения критерия результата по всем анализируемым показателям модели качества вуза, включая аккредитационные и целевые показатели, показатели объема и качества. Соответственно уровень интегрального показателя результативности деятельности вуза достаточно высок и составил в 2013 году 0,79, что в 1,4 раза выше по сравнению с 2008 годом. Активизировалась управленческая деятельность, как руководящего состава вуза, так и заведующих кафедрами, критерий качества управленческой деятельности имеет четкую динамику роста за период с 2008 год по 2013 год и составил: 0,86; 0,89; 0,9; 0,92; 0,93 соответственно. По результатам анкетирования удовлетворенность качеством образовательного процесса у студентов – 83,7%, среди обучающихся по образовательным программам послевузовского профессио-

нального образования – 93%. Работодатели отметили удовлетворенность подготовкой на «хорошо» и «отлично» у 86% выпускников.

Качество образовательного процесса обеспечено высоким потенциалом профессорско-преподавательского состава, в котором более 588 преподавателей, из них 70,4% имеют ученую степень, в т.ч. 94 доктора наук, включая профессоров, 320 кандидатов наук, в том числе доцентов. Средний возраст ППС, включая заведующих кафедрами – 46 лет. Показатель обеспеченности кафедр штатным персоналом составляет 68%. Доля молодых преподавателей в возрасте до 35 лет – 18,5%, процент штатных ППС с ученой степенью – 70%. Данные показатели свидетельствуют о положительной тенденции в кадровом составе, однако проблема с подготовкой и сохранением молодых преподавателей с ученой степенью наук остается актуальной.

В настоящее время в ТГМУ сохраняется принцип непрерывной подготовки кадров от довузовских форм подготовки по 2-м программам, до подготовки специалистов по 7-ти программам среднего и по 11-ти – высшего профессионального образования. Созданный Учебный военный центр ведет обучение по 3-м основным военно-учебным специальностям. Принцип Болонской конвенции «Образование через всю жизнь» реализуется посредством программ послевузовского профессионального образования в докторантуре (по 1 специальности), в аспирантуре (5 отраслей науки, по 35-ти специальностям), в клинической ординатуре и интернатуре (по 74-м специальностям), по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки (всего 187 программ), по 2-м программам дополнительного профессионального образования. В 2012 году аккредитовано 76 образовательных программ послевузовского образования. В период 2007–2013 гг. прослеживается положительная динамика роста, как программ обучения, так и численности обучающихся, особенно на этапе последипломной подготовки. Несмотря на демографический провал, в 2012/2013 гг. конкурс по заявлениям в среднем по всем специальностям на бюджетные места составил 12,9, на договорной основе – 9,2. Ежегодно в ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России обучается свыше 3000 человек.

Образовательный процесс в университете осуществляется в зданиях и помещениях общей площадью 173697,0 м<sup>2</sup>, из них площадь учебно-лабораторной базы составляет 61722,85 м<sup>2</sup>. В составе используемых помещений имеются: 16 лекционных аудиторий, 170 аудиторий для практических и лабораторных занятий; оборудованы обучающие симуляционные центры, учебно-тренажерный центр гигиенических дисциплин; междисциплинарные лаборатории по 6-ти дисциплинам, лингафонный класс на кафедре иностранных языков; тренажерные и фантомные центры для освоения практических навыков по клиническим и прикладным дисциплинам; функционируют центр современных технологий в образовании, модули учебных лабораторий по химии, биохимии; 8 компьютерных классов; электронная библиотека; читальные и актовые залы; спортивные и тренажерные залы.

Приоритетами воспитательной работы являются: формирование гуманистически – ориентированного мировоззрения, патриотического сознания, духовных потребностей, культуры и профессиональных качеств личности как будущего врача,

реализация жизненной позиции. «ТГМУ – зона здорового образа жизни» – внедрение здоровьесберегающих технологий и мониторинга здоровья обучающихся и сотрудников является важной составляющей деятельности вуза. Проводимый с 2010 года Дальневосточный фестиваль молодежи медицинских вузов с международным участием, принял статус Всероссийского и вошел в план мероприятий Минздрава России на 2013 год.

Организационно-управленческая структура вуза изменена и подчинена целям стратегического управления. Органами управления ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России являются: конференция представителей сотрудников, обучающихся и Ученый Совет. С 2009 года в университете функционируют два межфакультетских Ученых совета № 1 и № 2. В структуре вуза 13 факультетов, 58 кафедр. С целью усиления студенческого самоуправления, органом самоуправления от студенчества с 2013 года стал объединенный Студенческий Совет вуза. С целью повышения эффективности управления научные исследования и разработки университета выполняются в рамках 14 приоритетных направлений медицинской науки, объединенных в научные платформы: «профилактическая среда», «онкология», «сердечно-сосудистые заболевания», «микробиология», «иммунология», «регенеративная медицина», «фармакология», «эндокринология», «неврология и нейронауки», «психиатрия и зависимости», «репродуктивное здоровье», «педиатрия», «инвазивные технологии», «критические технологии в медицине». Университет плодотворно сотрудничает с Дальневосточной сетью бизнес-ангелов, Дальневосточным инновационно-техническим центром и Экспертным советом по инновациям. Ежегодно по результатам НИР сотрудников вуза в практику работы организаций системы здравоохранения и Роспотребнадзора внедряется более 140 методов диагностики, лечения и профилактики. Университет активно взаимодействует с общественными врачебными формированиями, 90% председателей 32-х обществ и ассоциаций врачей Приморского края являются сотрудниками университета. Особое внимание уделяется реализации программ по развитию научно – инновационной деятельности с международным участием. ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России в рамках 15-ти договоров и меморандумов о взаимопонимании поддерживает устойчивые связи с университетами, клиниками, медицинскими центрами и международными организациями Китая, Японии, Сингапура, Южной Кореи,



Австралии, Франции, Германии, Великобритании и США.

Развитие информатизации и материальной технической базы университета является одним из приоритетных направлений стратегического управления. В рамках реализации концепции информатизации вуза создана внутренняя локально-вычислительная сеть, объединившая в единое информационное пространство все подразделения вуза, обеспечив повсеместный регулируемый доступ к сети Интернет, внутренней цифровой телефонии. Запущена система видеонаблюдения, система персонификации и авторизации доступа в здания ТГМУ. Автоматизирован документооборот и активно работает сайт <http://vgmu.ru>. Спроектирована беспроводная сеть доступа к сети Интернет для студентов и гостей вуза, согласно графика; поэтапно производится запуск в работу сети Wi-Fi учебных корпусов и общежитий вуза. Разрабатывается образовательный портал, призванный обеспечить доступ посредством сети Интернет и внутренней сети вуза к образовательным ресурсам университета, обеспечивающий функции дистанционного образования. В университете проведены комплексные капитальные ремонты с элементами реконструкции и перепланировки зданий общежитий № 1, 3, учебных корпусов № 1, 3, 4, 6 с заменой всех инженерных коммуникаций. С 2013 года начата реконструкция учебного корпуса № 2, что даст возможность увеличения площадей в 8 раз. За анализируемый период ТГМУ увеличил доходную часть консолидированного бюджета. Соотношение расходов и доходов дает представление о политике вуза по расходованию средств, направленной на максимальное инвестирование получаемых средств и укрепление кадровой политики.

### Выводы

Таким образом, объективно оценивая деятельность вуза, можно сказать, что ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России сегодня – это один из непрерывно развивающихся медицинских университетов

России с большими перспективами инновационного проектирования. Деятельность университета, построенная на реализации стратегического управления, направлена на реализацию кадровой политики в системе здравоохранения Дальневосточного региона. В 2012 году дефицит врачей в системе государственного здравоохранения Приморского края составил более 4000 человек и охватывает специалистов всех профилей [1]. Позиционирование перспектив социально-экономического развития Дальнего Востока и, особенно, Приморского края, определяет значимость ГБОУ ВПО ТГМУ Минздрава России, как в развитии имеющегося кадрового потенциала системы здравоохранения ДВФО, так и подготовки медицинских кадров нового поколения, адаптированных к нововведениям в системе медицинского образования, отечественного здравоохранения и медицинской науки.

### Список литературы

1. Ежегодный доклад Президенту РФ «Состояние здоровья населения Приморского края в 2012 году / ПК МИАЦ. – Владивосток, 2013. – 323 с.
2. Закон Приморского края от 20.10.2008 N 324-КЗ «О стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 года» (принят Законодательным Собранием Приморского края 02.10.2008).
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. (ред. от 08.08.2009 № 1121-р).
4. Федеральный закон Российской Федерации от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».
5. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
6. Шуматов В.Б., Крукович Е.В., Невзорова В.А., Трусова Л.Н. Публичный доклад о результатах деятельности Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Владивостокский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации за 2012 год. – Владивосток: Медицина ДВ, 2013. – 104 с.
7. Шуматов В.Б., Крукович Е.В., Невзорова В.А., Трусова Л.Н. Тихоокеанский государственный медицинский университет – стратегический центр развития медицинского образования и науки на Дальнем Востоке // Тихоокеанский медицинский журнал. – 2013. – № 4. – С. 6–9.