

Учреждение образования
«Брестский государственный Университет имени А.С. Пушкина»
(БрГУ имени А.С. Пушкина)



УТВЕРЖДАЮ
Ректор учреждения образования
«Брестский государственный
Университет имени А.С.Пушкина»
Ю.П.Голубев
« 10 » _____ 2025г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

СТАНДАРТ УНИВЕРСИТЕТА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ,
АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ**

СТУ 6.0-2025

СОГЛАСОВАНО

Представитель руководства
по качеству, первый проректор

_____ П.Е.Резкин
« 09 » _____ 01 _____ 2025г.

Брест



Предисловие

1. РАЗРАБОТАН учреждением образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина».
2. РАЗРАБОТЧИКИ:
Е.Ю.Медведева, методист учебно-методического отдела.
3. Стандарт соответствует требованиям СТБ ISO 9001-2015.
4. ВВЕДЕН в действие с _____ взамен СТУ 6.0-2019 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение» (редакция б).

Документ не подлежит передаче, воспроизведению и копированию без разрешения руководства учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»



Содержание

1 Область применения.....	4
2 Нормативные ссылки.....	4
3 Термины и определения (сокращения).....	5
4 Общее положения.....	6
5 Роли, обязанности и полномочия (ответственность).....	9
6 Описание процесса «Стратегическое планирование, анализ и улучшение».....	11
6.6.6. Действия по рассмотрению и управлению рисками	20
7 Документированная информация (записи).....	21
Приложение А. Информационная карта процесса.....	23
Приложение Б. Форма «Основные показатели достижения стратегических целей».....	27
Приложение В. Форма Программы развития Университета	30
Приложение Г. Блок-схема описания процесса «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»	32
Приложение Д. Форма Цели в области качества процесса	35
Приложение Е. Форма Программы развития факультета	36
Приложение Ж. Форма Плана деятельности Университета	37
Приложение И. Форма титульного листа плана деятельности факультета	53
Приложение К. Форма титульного листа плана работы СП.....	54
Приложение Л. Форма титульного листа плана работы кафедры	56
Приложение Л. Форма титульного листа плана работы СП факультета	57
Лист согласования.....	58



1 Область применения

1.1 Настоящий стандарт описывает руководящий процесс «Стратегическое планирование, анализ и улучшение», который является составной частью системы менеджмента качества учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина» (далее – Университет).

1.2 Настоящий стандарт определяет стратегические цели и основные задачи, направления и приоритеты развития учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина», направленные на устойчивое, динамичное и сбалансированное развитие университета на долгосрочный период; на повышение результативности функционирования Университета и наиболее полную реализацию Политики в области качества и Миссии Университета.

Стратегия призвана обеспечить целостность системы управления при планировании и внедрении изменений, является основанием для разработки и корректировки программ развития университета и факультетов, стратегий факультетов

1.3 Владельцем процесса стратегического планирования, анализа и улучшения является ректор Университета, ответственным исполнителем – первый проректор, исполнителями – проректоры по курируемым направлениям деятельности, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители структурных подразделений.

1.4 Стандарт Университета (далее – СТУ) разработан в соответствии с п.6.0 СТБ ISO 9001-2015 и применяется высшим руководством, руководителями структурных подразделений при разработке программ развития (Университета, факультетов), а также годовых планов деятельности (на учебный или календарный год).

2 Нормативные ссылки

В настоящем СТУ использованы ссылки на следующие нормативные документы:

СТБ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»;

СТБ ISO 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

ТК РБ 4.2-МР-13-2006 Общие требования и порядок разработки политики и целей в области качества;

Устав учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина», утвержденный приказом Министра образования Республики Беларусь от 12.04.2023 № 190;



ДП 7.1-2 «Управление персоналом»;
ДП 7.5.3-02 «Управление НПА, ТНПА и другими документами внешнего происхождения»;
ДП 9.3.0 «Анализ со стороны руководства»;
ДП 7.1.3-02 «Библиотечное обеспечение»;
ДП 7.1.3-04 «Информационное обеспечение»;
ДП 9.1.2 «Удовлетворенность потребителей»;
ДП 9.2.0 «Внутренний аудит»;
ДП 10.2.0 «Несоответствия и корректирующие действия»;
ИУ 7.5.0-02 «Инструкция по делопроизводству»;
ДП 6.1 «Управление рисками»;
Программа развития учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина» на 2021-2025гг., утв. приказом Министра образования от 31.03.2021 №219;
Положение о Координационном совете по идеологической и воспитательной работе с обучающимися, утв. ректором 20.03.2023 (рег.№833);
Положение о Научно-методическом совете учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина», утв. ректором 22.09.2023 (рег.№852).

3 Термины и определения (сокращения)

3.1 В настоящем СТУ применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Анализ со стороны руководства – определение приемлемости, адекватности СМК, эффективности и результативности ее функционирования.

Базовый статус – статус, который предоставляется учреждению образования при его создании (лицензировании) и подтверждается по результатам аттестации и аккредитации.

Высшее руководство – группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление Университетом на высшем уровне (ректор, первый проректор, проректоры).

Миссия – обобщенный стратегический ориентир развития, определяющий место Университета во внешней среде, социуме.

Программа – официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития Университета в будущем: промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ним и его отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов.



Программа развития – документ, имеющий нормативный статус, в котором представлены, проекты и планы мероприятий подразделений по реализации стратегии развития Университета.

Политика – намерения и направления деятельности Университета в области качества, официально сформулированные высшим руководством Университета.

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей Университета, выбора путей, средств и этапов их достижения, а также необходимых ресурсов для достижения планируемых результатов.

Стратегия – основные долгосрочные цели и задачи Университета и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

3.2 Сокращения, используемые в документе:

ISO (ИСО) – Международная организация по стандартизации;

ДП – документированная процедура;

ИУ – инструкция университета;

Политика – Политика в области качества университета;

СМК – система менеджмента качества;

СП – структурное подразделение/структурные подразделения;

СТБ – Государственный стандарт Республики Беларусь;

СТУ – стандарт Университета;

ТКРБ – технический кодекс Республики Беларусь.

ПЭО – планово-экономический отдел

УМО – учебно-методический отдел.

4 Общие положения

4.1 В системе управления Университетом можно выделить ряд подсистем управления:

- управление стратегическим развитием;
- управление образовательной деятельностью;
- управление научной, научно-технической и инновационной деятельностью;
- управление экономической деятельностью;
- управление внешними связями;
- управление социальной, идеологической и воспитательной работой;
- управление административно-хозяйственной деятельностью.



Указанные подсистемы управления описаны в рамках СМК и представлены в документах СМК – стандартах университета и документированных процедурах.

4.2 Стратегическое планирование, наряду с организацией структуры управления, управлением маркетинговой деятельностью, управлением практической подготовкой студентов, изучением рынка образовательных услуг, является одним из основных направлений управления стратегическим развитием Университета.

4.3 Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях изменяющейся внешней среды.

В процессе стратегического планирования осуществляется поиск ответов на вопросы: «Каково настоящее положение Университета?», «Какова ситуация, в которой Университет находится?», «В каком положении руководство хочет видеть Университет в будущем?», «Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?», «Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей Университета?».

4.4 Целями процесса «Стратегическое планирование, анализ и улучшение» являются:

стратегия развития Университета;

обеспечение планирования, анализа, улучшения и результативности СМК Университета и реализации решений по ее совершенствованию.

4.5 В процессе стратегического планирования учитываются основные приоритеты перспективного развития Университета:

приоритетность фундаментального образования, сочетающегося с гибкой адаптацией к динамично меняющимся потребностям государства, общества и личности;

развитие Университета как учреждения высшего образования исследовательского и инновационного типа;

активная деятельность Университета на республиканском и международном рынках образовательных услуг и научной продукции;

высокое качество образовательного, научно-исследовательского процессов и обеспечивающих видов деятельности;

интеграция образовательной и научной деятельности по перспективным научно-образовательным направлениям на основе углубления знаний и сохранения научных традиций Университета;

создание благоприятных социальных условий для обучающихся и работников Университета;



формирование современной образовательной среды, соответствующей требованиям информационного общества, для обучающихся и работников Университета;

реализация эффективной системы управления Университетом на базе принципов менеджмента качества.

4.6 Основные приоритеты стратегического развития определяются на основе анализа деятельности Университета и переводятся в конкретные задачи, которые используются при разработке Программы развития.

4.7 Стратегическое планирование определяет характер стратегического управления Университетом. Составляющими этапами стратегического управления являются:

4.7.1 установление долгосрочных направлений развития Университета;

4.7.2 формулировка целей: долгосрочных (что необходимо делать, чтобы Университет занял такое положение, которое позволяло бы ему хорошо работать в течение длительного времени) и краткосрочных (непосредственные усовершенствования, а также предполагаемые результаты, которые руководство Университетом намерено получить в ближайшее время);

4.7.3 разработка направлений деятельности, которым необходимо следовать для достижения целей;

4.7.4 внедрение и реализация стратегии, включающие следующие аспекты: совершенствование организационной структуры Университета, разработка финансовых показателей; проведение политики и введение практики постоянного совершенствования; создание соответствующей мотивации персонала; создание такой культуры Университета и делового климата в нем, которые способствовали бы успешной реализации стратегии.

Для эффективной реализации стратегии необходимым условием является соответствие между стратегией и организационными возможностями, внутренней системой поддержки, культурой Университета:

4.7.4.1 культура выражается в форме ценностей и убеждений, разделяемых работниками Университета, подходами к управлению работниками, а также сложившимся поведением и образом мышления;

4.7.4.2 организационная структура – схема, отражающая подчиненность и взаимодействие СП и отдельных должностных лиц Университета, расположенных по уровням значимости и ответственности. Организационная структура является основой построения эффективной системы управления.

Построение организационной структуры включает следующие этапы:

анализ функционирования Университета (стадия развития, основные процессы, стратегические и тактические цели, система управления);



оценка существующей системы распределения функций;
анализ штатного расписания и принципа выделения СП;
анализ основных функций, полномочий и показателей эффективности работы руководителей высшего и среднего звена;
анализ основных функций, задач и показателей эффективности работы СП и исполнителей (по должностям);
выявление несоответствий в распределении функций и подчиненности;
выработка рекомендаций по оптимизации численности персонала;
построение организационной структуры;
проведение для персонала информационных мероприятий.

4.7.5 Управление изменениями стратегии, обусловленное появлением новых обстоятельств и необходимостью проведения корректирующих действий.

4.8 Анализ функционирования СМК со стороны высшего руководства проводится для обеспечения уверенности в том, что принятая в Университете Политика в области качества выполняется; Цели, поставленные на соответствующих уровнях, достигаются; система менеджмента качества Университета функционирует результативно.

4.9 На основе анализа со стороны высшего руководства в соответствии с ДП 9.3.0 «Анализ со стороны руководства», посредством использования результатов внутренних аудитов, анализа данных, корректирующих действий, анализа рисков осуществляется улучшение образовательной, научно-исследовательской и иных направлений деятельности Университета и повышение результативности СМК.

5 Роли, обязанности и полномочия (ответственность)

5.1 *Ректор* несет ответственность за:

определение Миссии, Политики и Целей в области качества и принятие решений по улучшению деятельности Университета;

принятие решения о разработке и утверждении Программы развития Университета;

утверждение стратегических направлений развития Университета;

утверждение Плана деятельности Университета на учебный год;

утверждение Целей в области качества Университета.

5.2 *Первый проректор* несет ответственность за:

подготовку приказа о проведении анализа выполнения Программы развития Университета за предыдущий период и о разработке Программы развития на последующий период;



координацию разработки целей в области качества Университета на учебный год;

утверждение программ развития факультетов на 5-летний период;

утверждение планов деятельности факультетов на учебный год.

5.3 Проректоры несут ответственность за:

формулирование соответствующих положений, формирование разделов *Программы развития* Университета по курируемым направлениям деятельности;

определение Целей Университета в области качества по курируемым направлениям деятельности;

формулирование соответствующих положений, формирование разделов Плана деятельности Университета на учебный год по курируемым направлениям деятельности;

качественный анализ реализации Программы развития Университета, Плана деятельности Университета за учебный год, а также целей в области качества Университета по курируемым направлениям деятельности;

утверждение и согласование планов деятельности курируемых СП;

определение направлений для улучшения деятельности.

5.4 Владельцы процессов несут ответственность за:

определение Целей в области качества процессов.

5.5 Деканы факультетов несут ответственность за:

разработку и реализацию Программ развития факультетов (на 5-летний период) и планов деятельности факультетов на учебный год;

утверждение планов работы кафедр и согласование индивидуальных планов работы преподавателей;

контроль реализации планов.

5.6 Заведующие кафедрами несут ответственность за:

разработку плана работы кафедры на учебный год;

утверждение индивидуальных планов работы преподавателей;

контроль реализации планов.

5.7 Руководители СП несут ответственность за:

разработку планов деятельности подразделения;

контроль реализации планов деятельности подразделения.

5.8 Руководители всех СП Университета несут ответственность за:

определение приоритетных направлений деятельности подразделения и механизмов реализации поставленных задач, направленных на достижение оптимального результата;

качественный анализ реализации планов деятельности, выявление причин нереализации запланированных показателей и определение областей



улучшения работы подразделения, а также подготовку и реализацию мероприятий по улучшению деятельности подразделения.

5.9 Ответственность должностных лиц по составлению и утверждению отчетной документации в рамках процесса приведена в разделе 6 настоящего СТУ.

5.10 Ответственность должностных лиц в рамках осуществления процедуры анализа со стороны руководства приведена в ДП 9.3.0 «Анализ со стороны руководства».

6 Описание процесса «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»

6.1 Входные и выходные данные процесса, ресурсы, необходимые для функционирования процесса, контрольные точки мониторинга процесса, показатели результативности процесса, критерии оценки результативности процесса и периодичность проведения оценки представлены в информационной карте процесса (приложение А).

6.2 Общие положения.

6.2.1 Программно-целевое планирование является важным методом формирования целей и критериев стратегического управления, так как позволяет сформулировать будущие приоритеты развития Университета.

Основными целями управления Университетом являются:

– образовательная цель (обеспечение образовательных услуг высокого качества на основе внедрения современных образовательных технологий, роста научной и педагогической квалификации преподавателей);

– методическая цель (стандартизация учебного процесса на основе образовательных стандартов и разработка учебно-методических комплексов дисциплин);

– научно-исследовательская цель (осуществление фундаментальных и прикладных исследований на основе роста научной квалификации работников и обучающихся, роста объема хоздоговорных НИР);

– маркетинговая цель (обеспечение лидерства на рынке образования по выбранным специальностям, числу студентов, качеству образовательных услуг);

– экономическая цель (удовлетворение потребностей организаций и граждан в образовательных и научно-исследовательских услугах с высоким качеством при минимальных затратах);

– хозяйственная цель (эффективное использование материально-технической базы Университета, обеспечение учебных площадей современным оборудованием, мебелью, компьютерной техникой, обеспечение чистоты и порядка в учебных аудиториях);



– ремонтно-строительная цель (развитие материально-технической базы Университета путем строительства, реконструкции и капитального ремонта зданий и сооружений).

6.2.2 Цель планирования деятельности Университета – определение ориентиров и обеспечивающих их механизмов, направленных на эффективное использование ресурсов и достижение оптимального результата с учетом основных сфер деятельности Университета – реализации образовательных программ и выполнения научных исследований.

Планирование в Университете носит комплексный характер и охватывает все направления и процессы – основные и вспомогательные.

6.2.3 В системе планирования работы Университета выделяют следующие основные виды планов:

Стратегия на 2024-2030гг (и на перспективу до 2035г);

Программа развития на 5-летний период;

План деятельности на учебный год;

План работы на календарный год.

6.3 Перспективное планирование

Цель перспективного планирования (на 10-ти и 5-летний периоды) – определение основных задач функционирования деятельности и развития Университета.

Основными документами, представляющими перспективное планирование, являются Стратегия Университета, Программы развития Университета и факультетов. Перспективное планирование носит системный характер и включает в себя:

– определение желаемого состояния направлений деятельности, лучшего, чем в настоящий момент; выбор параметров, по которым оценивается каждое конкретное направление;

– определение путей и способов качественных и количественных изменений в Университете;

– определение влияния изменений в отдельных направлениях деятельности на развитие Университета в целом;

– отслеживание результатов за определенные периоды и степени продвижения к поставленным целям;

– корректирование плана в зависимости от оценки степени достижения целей и изменения внешних условий деятельности Университета.

6.3.1 Стратегия учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина» на 2024 – 2030 годы и на перспективу до 2035 года (далее – Стратегия) – документ стратегического планирования, определяющий стратегические цели и основные задачи, направления и приоритеты развития учреждения образования «Брестский государственный



университет имени А.С. Пушкина», направленные на устойчивое, динамичное и сбалансированное развитие университета на долгосрочный период.

Стратегия призвана обеспечить целостность системы управления при планировании и внедрении изменений, является основанием для разработки и корректировки стратегий факультетов.

6.3.2 Программа развития Университета – это документ, создаваемый на высшем уровне управления Университетом и являющийся основой программ развития факультетов, а также планов работы СП.

Программа развития разрабатывается проректорами, руководителями соответствующих СП и одобряется Советом Университета.

6.3.3 Программа развития разрабатывается с учетом положений Миссии, Политики Университета и стратегических приоритетов развития. Основы Программы развития далее проектируются на факультеты и иные СП и служат основой планов деятельности названных подразделений. Форма Программы развития составлена на основе Макета Программы развития учреждения образования, обеспечивающего получение высшего, среднего специального, профессионально-технического образования, Министерства образования Республики Беларусь (форма титульного листа и сводной таблицы индикаторов по приоритетам (по направлению) приведена в приложении Б).

6.3.4 Программа развития Университета структурируют следующие взаимосвязанные между собой разделы:

Миссия, видение

Анализ текущего состояния университета

Стратегические направления (приоритеты) развития университета

Основные риски, механизмы по управлению рисками и меры их минимизации

Сводная таблица индикаторов по приоритетам

6.3.5 С учетом приоритетов стратегического развития Университета, профиля Университета и оценок текущего и планируемых состояний развития определяются задачи по каждому из направлений деятельности.

6.3.6 Разработка Программы развития

6.3.6.1 Разработка Программы развития предусматривает наличие системы планируемых показателей, которые могут быть как количественными, так и качественными.

Алгоритм организации процесса стратегического планирования представлен блок-схемой (приложение В).



6.3.6.2 Принятие решения о разработке «Программы развития учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина».

Первый проректор готовит проект приказа, в котором определяются ответственные должностные лица за проведение работ по анализу исходной ситуации и выполнению Программы развития за предыдущий период, а также разработку проекта Программы развития на последующий период по основным направлениям деятельности Университета, сроки выполнения работ. Приказ рассылается высшему руководству, руководителям СП.

6.3.6.3 Проведение анализа исходной ситуации, выполнения Программы развития за предыдущий период.

Анализ исходной ситуации понимается как изучение внешней среды и внутренних факторов влияния на развитие Университета.

Анализ внешней среды подразумевает ответ на вопросы «что влияет в настоящее время на развитие Университета?», «каким должен стать Университет в будущем?», «что нужно сделать, чтобы Университет перешел на новую позицию развития?».

Анализ внутренней среды представляет собой оценку функциональных зон Университета для выявления его сильных и слабых сторон. В рамках обследования рассматриваются: маркетинг, финансовая деятельность, персонал (человеческие ресурсы) и образ Университета. Анализ внутренней среды включает в себя также анализ выполнения Программы развития за предыдущий период.

6.3.6.4 Разработка проекта Программы развития на последующий период деятельности.

По каждому из стратегических направлений (приоритетов) развития Университета проректоры по курируемым направлениям деятельности разрабатывают мероприятия, направленные на реализацию основных направлений развития Университета. Разработанный проект Программы развития рассылается во все СП Университета, членам Совета Университета для ознакомления.

6.3.6.5 Обсуждение итогов анализа исходной ситуации и проекта Программы развития.

На заседании Совета Университета, на которое приглашаются все руководители СП, лично ректор или по его поручению первый проректор докладывает итоги выполненного анализа и представляет проект Программы развития на последующий период.

6.3.6.6 Оценка проекта «Программа развития учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина».



По итогам обсуждения на Совете Университета принимается одно из двух решений:

1) одобрить проведенный анализ внутренней среды развития Университета и проект Программы развития в целом;

2) отклонить предложенный вариант Программы развития в целом или же отдельные его разделы, предложив вернуться к их доработке.

При наличии замечаний и предложений Программа развития уточняется и дорабатывается.

6.3.6.7 Утверждение «Программа развития учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

Одобренная Программа развития подписывается ректором Университета и утверждается приказом Министра образования Республики Беларусь. После утверждения Программа развития размещается на официальном сайте Университета и является обязательной для исполнения всеми СП и заинтересованными должностными лицами

6.3.6.8 Корректировка и утверждение Миссии и Политики Университета.

По результатам проведенной работы при необходимости осуществляется корректировка Миссии и Политики Университета, ранее одобренной Советом Университета. Предложения по корректировке Миссии и Политики выносят проректоры Университета. Принятые предложения утверждаются на очередном заседании Совета Университета.

6.3.6.9 На основании Политики и Миссии университета ежегодно составляется План деятельности университета на учебный год, в котором определяются Цели Университета.

6.3.6.10 В рамках системы менеджмента качества ежегодно разрабатываются цели в области качества по процессам (Приложение Г).

6.3.7 Разработка и утверждение программ развития факультетов.

На основании принятой Программы развития Университета разрабатывается программа развития факультета на 5 лет, которая рассматривается на Совете факультета, подписывается деканом факультета, согласовывается проректорами по курируемым направлениям деятельности и утверждается ректором (приложение Д).

6.4 Оперативное планирование

Оперативное планирование (на год) ставит целью реализацию задач развития Университета на один год (учебный либо календарный) с учетом сложившихся условий деятельности и представлено планами деятельности подразделений на учебный либо календарный год.

6.4.1 На основании утвержденных программ развития (Университета, факультетов) разрабатываются:



6.4.1.1 На основании Программы развития Университета разрабатывается План деятельности Университета (на учебный год).

План деятельности Университета согласовывается Министерством образования Республики Беларусь, обсуждается и одобряется Советом Университета и утверждается ректором (приложение Е).

План деятельности Университета содержит следующие разделы:

I Идеологическая работа с трудовым коллективом

II Организационно-управленческие мероприятия

III Образовательная деятельность

IV Научная, научно-техническая и инновационная деятельность

V Цифровое развитие

VI Библиотечное и информационное обеспечение

VII Управление охраной труда, промышленной, пожарной, радиационной безопасностью и безопасностью жизнедеятельности

VIII Кадровое обеспечение

IX Социально-экономическая поддержка обучающихся и работников

X Материально-техническое обеспечение развития университета

Сводная таблица индикаторов оценки деятельности университета по приоритетам

Механизмы реализации и контроля за ходом выполнения плана

План работы Совета Университета.

6.4.1.2 На основании Программы развития факультета разрабатывается План деятельности факультета (на учебный год) (с учетом Плана деятельности Университета) (титульный лист согласования Приложение Ж).

План деятельности факультета содержит те же разделы что и План деятельности Университета (Продолжение Приложения Е).

План деятельности факультета рассматривается на заседании Совета факультета, согласовывается проректорами по курируемым направлениям деятельности и утверждается ректором университета.

6.4.1.3 На основании Плана деятельности Университета разрабатывается план работы СП, который утверждается курирующим проректором (форма титульного листа и таблиц для показателей приведена в приложении И).

6.4.1.4 На основании Плана деятельности факультета разрабатываются:

6.4.1.4.1 план работы кафедры факультета (на учебный год). План работы кафедры факультета рассматривается и рекомендуется к утверждению на заседании кафедры, подписывается заведующим кафедрой и деканом факультета, согласовывается проректорами Университета по курируемым направлениям деятельности. Форма плана работы кафедры



утверждена Министерством образования Республики Беларусь, форма титульного листа приведена в Приложении К;

6.4.1.4.2 план работы СП факультета (форма титульного листа и таблиц для показателей приведена в приложении Л).

6.4.1.5 На основании плана работы кафедры разрабатываются индивидуальные планы преподавателей (форма плана утверждается Министерством образования Республики Беларусь).

6.5 Мониторинг процесса.

6.5.1 Мониторинг стратегического планирования – это инструмент, с помощью которого соизмеряются достигнутые результаты развития Университета на различных этапах реализации стратегии с запланированными показателями, что позволяет прогнозировать возможные риски, проводить анализ причин невыполнения/недовыполнения каких-либо показателей и вырабатывать корректирующие мероприятия по достижению стратегических целей, Миссии.

6.5.2 Неотъемлемая часть мониторинга процесса – отчетность. На всех уровнях Университета осуществляется подготовка и упорядочение решений о целях, средствах и мероприятиях, которые должны обеспечить качество образования, удовлетворяющее спрос и перспективные потребности. Функции подготовки, обоснования, реализации и контроля таких решений в системе управления Университетом являются основными элементами отчетности.

Отчеты составляются на основе анализа реализации планов всех уровней развития (на год), который проводится один раз в год.

6.5.3 Анализ реализации Программы развития Университета

6.5.3.1 Анализ выполнения программы развития за 5-летний период проводится на основе анализа выполнения программ развития факультетов, планов работы СП.

6.5.3.2 По каждому показателю Программы развития Университета фиксируется факт его выполнения или невыполнения. По реализованным показателям фиксируется:

реализованное значение основных показателей;

значение показателей, предлагаемое на следующий период;

дополнительные мероприятия, необходимые для достижения показателей.

6.5.3.3 По нереализованным показателям дополнительно фиксируются причины невыполнения. В таком случае в программы включаются новые значения основных показателей. Рекомендации по проведению дополнительных мероприятий для выполнения программ обобщаются и доводятся до сведения исполнителей годовых планов, если эти мероприятия



могут быть реализованы на уровне СП. Если эти мероприятия могут быть реализованы на уровне Университета, то обобщенные предложения передаются проректорам для рассмотрения и внесения корректировок в Программу развития Университета.

6.5.3.4 Полученная в результате анализа информация служит для того, чтобы констатировать:

Программа развития за рассматриваемый период выполнена, и продолжается её реализация;

Программа развития нуждается в корректировке, и необходимо скорректировать её на последующий период работы.

6.5.4 Анализ реализации программ развития факультетов осуществляется на основе анализа реализации годовых планов деятельности факультетов и их СП. При анализе данного вида планов учитываются требования, предъявляемые к анализу реализации Программы развития Университета и указанные в пп. 6.5.3.2 и 6.5.3.3 настоящего СТУ.

6.5.5 Анализ реализации планов работы СП проводится с учетом требований, предъявляемых к анализу реализации программ развития Университета и указанных в пп. 6.5.3.2 и 6.5.3.3 настоящего СТУ.

6.5.6 По результатам анализа программ развития, планов работы СП корректируются (при необходимости) разделы Программы развития Университета.

6.5.7 По результатам анализа реализации каждой программы разрабатывается программа на следующий период (либо производится корректировка существующей).

6.5.8 Отчеты по реализации планов утверждаются ежегодно должностными лицами, ранее утвердившими планы, после предварительного согласования с должностными лицами, ранее осуществившими согласование планов. Отчеты составляются в соответствии со структурой планов.

Данные, формируемые для отчетов, должны быть конкретными и представлены в сравнении с предыдущим периодом, отчет должен содержать краткую характеристику выполненных мероприятий, анализ причин невыполнения запланированных мероприятий; в отчете должны быть сформулированы выводы и представлены предложения по улучшению деятельности на последующий период:

6.5.8.1 отчет о реализации Плана деятельности Университета утверждается ректором (отчет составляют и подписывают проректоры по курируемым направлениям деятельности, при необходимости иные должностные лица Университета). Названный отчет составляется и утверждается не позднее 30 июня;



6.5.8.2 отчеты о реализации программ развития и планов деятельности факультетов – утверждаются ректором после согласования с проректорами по курируемым направлениям деятельности (отчет составляет и подписывает декан). Отчеты о реализации программ развития и планов деятельности факультетов согласуются и утверждаются в соответствии с Планом деятельности Университета.

6.5.8.3 планов работы СП – курирующим проректором (отчет составляет и подписывает руководитель СП/заместитель). Отчеты о реализации планов работы СП согласуются и утверждаются: для СП, планирующих работу по учебному году, – в соответствии с Планом деятельности Университета; для СП, планирующих работу по календарному году, – не позднее 15 января;

6.5.8.4 планов работы кафедр и факультетских СП – деканами факультетов (отчет составляет и подписывает руководитель СП/ответственный исполнитель). Отчеты о реализации планов работы кафедр и факультетских СП утверждаются в сроки, установленные для отчетности иных СП Университета и указанные в п. 6.5.8.3.

6.5.9 Отчеты о реализации планов работы кафедр факультета заслушиваются на заседаниях кафедр и являются приложениями к протоколам.

6.5.10 Отчеты о выполнении индивидуальных планов работы преподавателей составляются преподавателями, заслушиваются на заседаниях кафедр и являются приложениями к протоколам заседания кафедры (либо включаются в протокол)



Рисунок – Типовая схема анализа результатов реализации программ

6.6 Оценка результативности процесса.

6.6.1 Анализ процесса проводится не реже одного раза в год в соответствии с информационной картой процесса.

6.6.2 Итоги оценки результативности процесса включаются в годовой отчет о функционировании СМК (в соответствии с ДП 9.3.0 «Анализ со стороны руководства») и учитываются при планировании на последующий период.

6.6.3 Ответственными за мониторинг являются:

- хода выполнения Программы развития – ректор;
- хода выполнения программ развития факультетов, годовых планов деятельности факультетов – первый проректор;
- хода выполнения планов работы СП – курирующие проректоры.

6.6.4 Результаты мониторинга отражаются в отчетах (информации) о выполнении планов (развития и деятельности).



6.6.5 Расчет показателей результативности процесса и их оценка осуществляется в соответствии с Информационной картой процесса.

6.6.6. Действия по рассмотрению и управлению рисками

Действия в отношении рисков связаны с анализом имеющейся информации для выявления причин возможных рисков и направлены на их устранение.

Обеспечение достижения стратегических целей Университета	гарантии целей	<ul style="list-style-type: none">- идентификация и оценка рисков, влияющих на достижение стратегических целей университета;- обеспечение мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния рисков на цели университета;- стратегическое планирование Университета с учетом рисков;- своевременное информирование заинтересованных сторон о наличии возможных рисков;- мониторинг мероприятий по контролю над рисками.
Сохранение и поддержание результативности Университета	СМК	<ul style="list-style-type: none">- выявление, оценка и управление рисками процессов Университета;- обеспечение информацией о рисках при принятии управленческих решений;- формирование плана мероприятий по устранению рисков;- координация, обеспечение и оценка эффективности своевременного реагирования на риски.

На риски, определяемые в рамках функционирования процессов, составляются паспорта рисков процессов СМК университета в соответствии с ДП 6.1 «Управление рисками».

Владелец процесса осуществляет оценку рисков/возможностей, анализ рисков/возможностей, влияющих на функционирование процесса.

Управление рисками подразумевает разработку мероприятий по их минимизации и возможности их предупреждения в соответствии с ДП 6.1 «Управление рисками».

**7 Документированная информация (записи)**

№ п/п	Наименование и форма записи	Ответственный за ведение	Место и срок хранения подлинника	Места хранения копий	Срок хранения в архиве
1	2	3	4	5	6
1	Программа развития учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина (приложение Б)	Ректор	Ректор	–	Постоянно
2	Приказ ректора о проведении анализа исходной ситуации и разработке Программы развития	Первый проректор	В соответствии с ИУ 7.5.0-02 «Инструкция по делопроизводству»	Руководители СП	Постоянно
3	Протоколы Совета Университета, посвященные работам по стратегическому планированию	Ученый секретарь Совета	В соответствии с ИУ 7.5.0-02 «Инструкция по делопроизводству»	Руководители СП	Постоянно
4	Программа развития факультета (приложение Д)	Декан факультета	Факультет 5 лет после реализации	–	–
5	План деятельности Университета (приложение Е)	Ректор	Ректор 3 года	Первый проректор, проректоры, руководители СП, сайт Университета	Постоянно
6	План деятельности факультета на учебный год (приложение Ж)	Декан факультета	Факультет, 3 года	–	Постоянно
7	План работы СП (приложение И)	Руководитель СП	СП, 3 года	–	–
8	План работы кафедры (приложения К)	Заведующий кафедрой	Кафедра	-	Постоянно



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

9	План работы СП факультета (приложение Л)	Руководитель СП факультета	СП, 3 года	Деканат	–
10	Индивидуальный план преподавателя	Преподаватель	Кафедра 5 лет	–	–
11	Отчеты по реализации программы развития факультета (п. 6.5.8.2 настоящего СТУ)	Декан	Факультет, 1 год	–	-
12	Отчеты по реализации плана деятельности факультета (п. 6.5.8.2 настоящего СТУ)	Деканы	Факультет, 3 года	–	Постоянно
13	Отчеты о реализации плана работы кафедры (п. 6.5.8.2 настоящего СТУ)	Заведующий кафедрой	Кафедра, 3 года	–	Постоянно
14	Отчеты о выполнении плана работы СП (п. 6.5.8.2 настоящего СТУ)	Руководитель СП	СП, 3 года	–	–



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Информационная карта процесса

1 Входные данные процесса			
№ п/п	Вход процесса	Поставщик процесса	Требования к входам
1	Программа развития Университета за предыдущий период	Ректор, первый проректор, руководители СП	Макет Программы развития учреждения образования, обеспечивающего получение высшего, среднего специального, профессионально-технического образования
2	Миссия, Политика и Цели	Ректор	ТК РБ 4.2-МР-13-2006 Общие требования и порядок разработки политики и целей в области качества
3	Исходная информация для планирования и входные данные для анализа со стороны руководства	Владельцы процессов, СП	ДП 9.3.0 «Анализ со стороны руководства»
4	Результаты внутренних и внешних аудитов	Руководитель команды по аудиту	ДП 9.2.0 «Внутренний аудит»
5	Результаты проверки государственными органами	Ректор, первый проректор	«Положение о порядке проведения государственной аккредитации и подтверждения государственной аккредитации учреждений образования, иных организаций, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность», утвержденное Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 31.08.2022 г. № 572
Выходные данные процесса			
№ п/п	Выход (результат) процесса	Потребитель результатов процесса	Требования к выходам
1	Программа развития Университета	Руководители факультетов, других СП Университета	Макет Программы развития учреждения образования, обеспечивающего получение высшего, среднего специального, профессионально-технического образования



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

2	Программы развития факультетов	Ректор, первый проректор, проректоры	СТУ 6.0 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»		
3	План деятельности Университета	Ректор, первый проректор, проректоры	СТУ 6.0 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»		
4	Планы деятельности факультетов (СП)	Деканы, руководители СП	СТУ 6.0 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»		
5	Индивидуальный план преподавателя	Преподаватели, деканы	СТУ 6.0 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»		
6	Отчеты о выполнении планов	Ректорат, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители СП	СТУ 6.0 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»		
Ресурсы					
№ п/п	Наименование ресурса	Ответственный за предоставление	Требования		
1	Финансовые ресурсы	Ректор, начальник ПЭО, главный бухгалтер	Утвержденные сметы расходов		
2	Человеческие ресурсы (из числа руководящего состава)	Ректор, проректоры	Устав Университета, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции		
3	Информационные ресурсы	Первый проректор, начальник ЦИТ, директор библиотеки	ДП 7.1.3-02 «Библиотечное обеспечение» ДП 7.1.3-04 «Информационное обеспечение»		
4	Нормативная правовая база	Ректор, начальник отдела правовой и коммерческой работы	ДП 7.5.3-02 «Управление НПА, ТНПА и другими документами внешнего происхождения»		
Мониторинг процесса					
№ п/п	Контрольная точка (объект мониторинга)	Ответственный	Периодичность	Методика оценки	Форма регистрации результатов
1	Исходная информация для планирования и входные данные для анализа со стороны руководства	Владельцы процессов, СП	Не реже 1 раза в год	Контроль сроков предоставления. Сравнение с плановыми показателями. Контроль сроков исполнения	Отчеты, справочная информация
2	Анализ реализации Программы развития Университета	Первый проректор	Не реже 1 раза в год	Сравнение с запланированными результатами и сроками	Информация по реализации



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

3	Анализ реализации годового плана деятельности Университета	Ректор	1 раз в год	Сравнение с запланированными результатами и сроками	Информация по реализации
4	Анализ реализации программ развития факультетов	Деканы	Не реже 1 раза в год	Сравнение с запланированными результатами и сроками	Отчет по реализации
5	Анализ реализации планов деятельности факультетов, работы кафедр	Деканы, заведующие кафедрами	Не реже 1 раза в год	Сравнение с запланированными результатами и сроками	Отчет по реализации
6	Анализ реализации планов деятельности СП	Руководители СП	Не реже 1 раза в год	Сравнение с запланированными результатами и сроками	Отчет по реализации
7	Анализ реализации решений, принятых по результатам анализа со стороны руководства	Первый проректор	Не реже 1 раза в год	Сравнение с плановыми показателями	Отчет по реализации

Результативность процесса

№ п/п	Показатели результативности процесса	Расчет показателя
1	Степень реализации Плана деятельности Университета, %	$ЦК = П_1/П_2 * 100 \%$, где $П_1$ – количество достигнутых целей, $П_2$ – количество запланированных целей
2	Степень реализации планов деятельности факультетов, %	$ПР = П_3/П_4 * 100\%$, где $П_3$ – количество выполненных мероприятий; $П_4$ – количество запланированных на анализируемый период мероприятий.
3	Степень выполнения Программы развития Университета (ПР), %	$ПР = П_5/П_6 * 100\%$, где $П_5$ – количество выполненных пунктов программы; $П_6$ – количество запланированных на анализируемый период пунктов программы.

Комплексный показатель результативности:

Результативность процесса определяется на основе комплексного (интегрального) показателя в баллах по следующей формуле:

$$P_{\Pi} = \sum (P_{iд}/P_{iп})/n \times 100,$$

где:

P_{Π} – комплексный показатель результативности процесса;

$P_{iд}$ – достигнутое значение i -того показателя;



$P_{iп}$ – планируемое значение i -того показателя;
 n – количество показателей.

Критерии оценки результативности:

Значение комплексного показателя результативности процесса ($P_{п}$)	Оценка результативности процесса	Действие
$P_{п} < 60$	неудовлетворительно (не результативен)	Требуется обстоятельный анализ процесса и проведение корректирующих действий
$60 \leq P_{п} < 80$	удовлетворительно (почти результативен)	Требуется проведение корректирующих действий
$80 \leq P_{п} < 90$	хорошо (достаточно результативен)	Требуется проведение корректирующих действий
$P_{п} \leq 90$	отлично (результативен)	Необходимо продолжение работы по улучшению процесса



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

№ п/п	Показатель; единица измерения	Значение показателя		
		2025	2030	2035
Университет устойчивого развития				
1	Открытие новых специальностей общего и специального высшего образования; ед. (за пятилетний период)			
2	Открытие новых специальностей магистратуры; ед. (за пятилетний период)			
3	Рост доходов от реализации образовательных и иных продуктов (товаров и услуг), % к предыдущему году			
4	Рост доходов от научно-исследовательской и инновационной деятельности; % к предыдущему году			
5	Годовой экспорт услуг; тыс. долл. США			
6	Показатель удовлетворенности потребителей: молодых специалистов / нанимателей; %			
Инновационно-восприимчивый высокотехнологичный университет				
1	Доля работников, участвующих в выполнении финансируемых научных исследований и разработок; %			
2	Доля студентов дневной формы получения образования, участвующих в выполнении финансируемых научных исследований и разработок; %			
3	Количество полученных университетом патентов на изобретения; ед.			
4	Годовой объем финансирования НИОК(Т)Р, выполненных по хозяйственным договорам с организациями страны; тыс. руб.			
5	Количество результатов НИОК(Т)Р, внедренных за год в реальный сектор экономики; ед.			
6	Создание инновационных университетских структур; ед.			
Цифровой университет				
1	Полная реализация образовательных программ на основе информационных технологий; % специальностей			
2	Доля учебных дисциплин, обеспеченных электронными учебно-методическими комплексами; %			
3	Доля административных и иных процедур по обеспечению деятельности университета, которые осуществляются в цифровом формате; %			



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

№ п/п	Показатель; единица измерения	Значение показателя		
		2025	2030	2035
4	Доля расходов на развитие цифровой инфраструктуры в общем объеме доходов университета; %			
Университет без границ				
1	Количество специальностей общего и специального высшего образования, обучение по которым осуществляется на иностранном языке; ед.			
2	Процент специальностей магистратуры, обучение по которым осуществляется на иностранном языке; %			
3	Процент работников, имеющих документальное подтверждение владения иностранным языком для реализации профессиональной деятельности; %			
4	Количество совместных образовательных программ; ед.			
5	Позиции университета в международных рейтингах: Webometrics / Три миссии университета / UniRank			
Личностно-ориентированный университет				
1	Процент профессорско-преподавательского состава, имеющего ученые степени (звания) / в т. ч. доктора наук, профессора; %			
2	Доля студентов дневной формы получения образования, охваченных различными формами НИРС; %			
3	Доля студентов, принимающих участие в мероприятиях гражданской и патриотической направленности, от общего количества студентов дневной формы получения образования; %			
4	Численность студентов, принимающих участие в работе студенческих отрядов; чел.			
5	Доля обучающихся, вовлеченных в волонтерское (добровольческое) движение и благотворительную деятельность, от общего количества студентов дневной формы получения образования; %			
6	Доля студентов, принимающих участие в работе органов студенческого и молодежного самоуправления (парламенты, студенческие и молодежные советы, советы молодых ученых и другое); %			
7	Инвестиции в персонал (рост заработной платы работников); %			
8	Уровень удовлетворенности работников и обучающихся (студенты / ППС / УВП, АУП); %			
Университет для общества				
1	Количество базовых организаций по совместной подготовке специалистов; %			
2	Количество филиалов кафедр/совместных лабораторий			



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

№ п/п	Показатель; единица измерения	Значение показателя		
		2025	2030	2035
3	Количество специальностей общего и специального высшего образования			
4	Количество специальностей углубленного высшего образования			
5	Количество специальностей переподготовки на уровне высшего образования			
6	Количество специальностей научно-ориентированного образования			
7	Процент учебных программ по учебным дисциплинам компонента учреждения высшего образования, разработанных с участием организаций-заказчиков кадров			
8	Процент дипломных проектов (работ), выполненных по темам, согласованным с предприятиями, организациями; %			
9	Количество изданий, выпущенных с грифом Министерства образования и (или) профильных УМО, в расчете на одного работника из числа ППС			
10	Количество социально-значимых проектов, реализованных совместно с организациями и учреждениями Брестского региона, Республики Беларусь			



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Форма Программы развития Университета

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»УТВЕРЖДЕНО
Министр образования
Республики Беларусь_____
Приказ от «__» __ 20__ №__**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ**

учреждения образования

«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

на _____ – _____ годы

20__



Сводная таблица индикаторов по приоритетам (по направлению)

№	Наименование показателя	Ед.из м.	Значение показателя по годам (календарный год)							
			2023г	2024г	2025г.		2026г.		2027г.	
			факт	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1.	Общие сводные данные по университету									
1.1										
1.2										
...										
2.	Приоритет 1. Повышение качества образовательного процесса, обеспечение баланса фундаментальности и практической направленности образовательных программ, развитие связей с организациями-заказчиками кадров									
2.1										
2.2										
...										
3.	Приоритет 2. Трансформация образовательного процесса в условиях перехода к цифровой экономике									
3.1										
3.2										
...										
4.	Приоритет 3. Устойчивое развитие научной и инновационной деятельности университета путём обеспечения эффективной интеграции образования и науки									
4.1										
4.2										
...										
5.	Приоритет 4. Интеграция университета в международное научно-образовательное пространство и повышение его конкурентоспособности									
5.1										
5.2										
...										
6.	Приоритет 5. Развитие потенциала студенческой молодежи и её активное вовлечение в общественную жизнь									
6.1										
6.2										
...										
7.	Приоритет 6. Развитие ресурсного потенциала университета									
7.1										
7.2										
...										



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

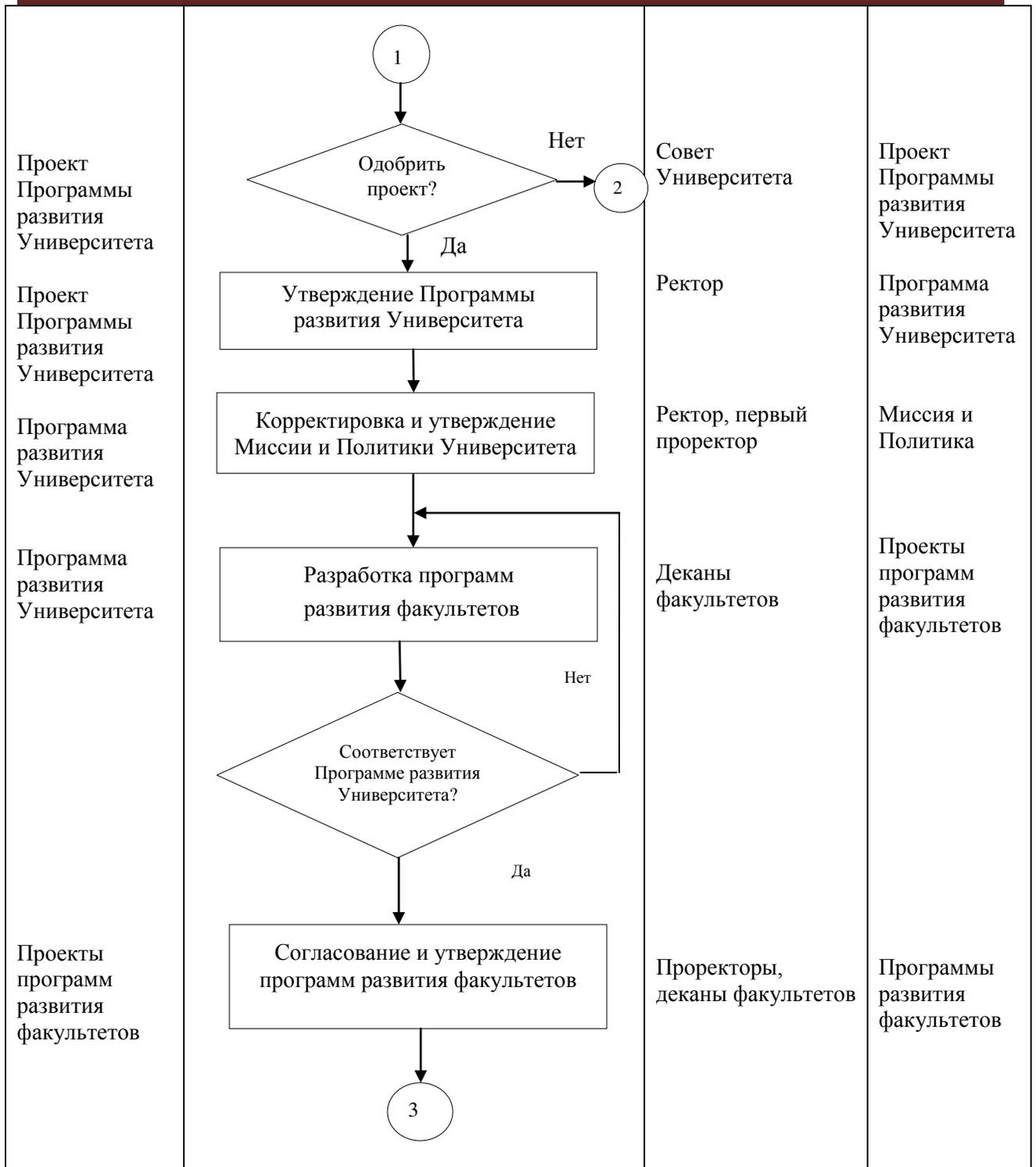
**Блок-схема описания процесса
«Стратегическое планирование, анализ и улучшение»**

Таблица – Алгоритм процесса стратегического планирования

Вход	Блок-схема описания этапов процесса	Ответственность	Выход
<p>Стратегия, Программа развития Университета за предыдущий период, Политика, Цели в области качества и др.</p> <p>Решение о проведении анализа исходной ситуации и Программы развития за предыдущий период</p> <p>Приказ</p>	<pre> graph TD Start([НАЧАЛО]) --> Step1[Принятие решения о разработке Программы развития] Step1 --> Step2[Подготовка и издание приказа о проведении анализа исходной ситуации и анализа выполнения Плана развития Университета за предыдущий период] Step2 --> Step3[Разработка проекта Программы развития Университета на последующий период деятельности] Step3 --> Step4[Обсуждение итогов анализа и исходной ситуации и проекта Программы развития] Step4 --> End((1)) </pre>	<p>Ректор</p> <p>Ректор, первый проректор</p> <p>Ректор, проректоры</p> <p>Совет Университета, руководители СП</p>	<p>Решение о проведении анализа исходной ситуации и Программы развития Университета за предыдущий период Приказ</p> <p>Отчет по анализу исходной ситуации Проект Программы развития Университета на последующий период</p> <p>Постановление Совета Университета</p>



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ





Окончание таблицы

Вход	Блок-схема описания этапов процесса	Ответственность	Выход
Программы развития		Деканы, руководители СП	Отчеты по выполнению программ развития за рассматриваемый период
Программы развития		Ректор, первый проректор, проректоры	Решение по анализу и оценке выполнения программ развития
Программы развития		Ректор, проректоры, деканы,	Скорректированные программы развития
Программы развития		Первый проректор, деканы	Итоговый отчет



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Форма целей в области качества процесса СМК

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССА СМК

_____ (наименование процесса)

на _____ / _____ ГОД

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Владелец процесса _____

И.О.Ф.



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Форма титульного листа программы развития факультета

Учреждение образования

«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

(подпись) И.О.Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Первый проректор

(подпись) И.О.Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор
по научной работе_____
(подпись) И.О.Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор
по воспитательной работе_____
(подпись) И.О.Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

Программа развития_____ **факультета****на 20__ – 20__ годы**План рассмотрен на заседании
совета факультета

« ____ » _____ 20__ г.

протокол № _____

Декан факультета

(подпись) И.О.Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

20__



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Форма Плана деятельности Университета (примерная)

(наименование учредителя учреждения высшего образования)

СОГЛАСОВАНО

(Министерство образования РБ)

« ____ » _____ 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ И.О.Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

ПЛАН

деятельности учреждения высшего образования

«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

на 20__ / 20__ учебный год

Брест, 20__ г.

*Продолжение Приложения Е***I. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Указываются приоритетные направления деятельности и цели, на достижение которых направлена деятельность Университета в учебном году (в соответствии со стратегическими направлениями (приоритетами) развития Университета, предусмотренными Программой развития Университета).

II. ПЕРЕЧЕНЬ МЕРОПРИЯТИЙ

№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственные	Примечание
1. ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ РАБОТА С ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ				
1.1	...			
1.2	...			
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ				
2.1	...			
2.2	...			
3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
3.1	Оптимизация специальностей и направлений подготовки специалистов с высшим образованием, магистров			
3.1.1	...			
3.1.2	...			
3.2	Разработка и утверждение учебных планов по специальностям (направлениям специальностей, специализациям), учебных программ по дисциплинам			
3.2.1	...			



№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственные	Примечание
3.2.2 ...				
3.3.	Совершенствование научно-методического обеспечения образовательного процесса			
3.3.1 ...				
3.3.2 ...				
3.4.	Организация методической работы			
3.4.1 ...				
3.4.2 ...				
3.5.	Профориентационная работа			
3.5.1 ...				
3.5.2 ...				
4. НАУЧНАЯ, НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
4.1.	Научная и научно-техническая деятельность			
4.1.1 ...				
4.1.2 ...				
4.2.	Инновационная деятельность			
4.2.1 ...				
4.2.2 ...				
4.3.	Научно-исследовательская работа студентов и магистрантов, деятельность Совета молодых ученых			
4.3.1 ...				
4.3.2 ...				
4.4.	Подготовка научных работников высшей квалификации			
4.4.1 ...				
4.4.2 ...				
4.5.	Научно-исследовательская деятельность научных и педагогических работников университета			
4.5.1 ...				



№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственные	Примечание
4.5.2 ...				
4.6.	Развитие научной и инновационной инфраструктуры университета			
4.6.1 ...				
4.6.2 ...				
4.7.	Коммерциализация результатов научной, научно-технической и инновационной деятельности			
4.7.1 ...				
4.7.2 ...				
4.8.	Расширение и диверсификация экспорта в области науки, наукоемкой продукции и технологий			
4.8.1 ...				
4.8.2 ...				
4.9.	Международное научно-техническое сотрудничество			
4.9.1				
4.9.2				
5. ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ				
5.1 ...				
5.2 ...				
6. БИБЛИОТЕЧНОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ				
6.1 ...				
6.2 ...				
7. УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ, ПОЖАРНОЙ, РАДИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ И БЕЗОПАСНОСТЬЮ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
7.1 ...				
7.2 ...				



8. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	
8.1 ...	
8.2 ...	
9. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА СОТРУДНИКОВ И ОБУЧАЮЩИХСЯ	
9.1 ...	
9.2 ...	
10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА	
10.1 ...	
10.2 ...	



III. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА
(в соответствии с Разделом 5. (Сводная таблица индикаторов по приоритетам),
утвержденной Программы развития университета до 20__ г.)

№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
1	Общие сводные данные по учреждению высшего образования			
1.1	Количество факультетов	ед.		
1.2	Количество кафедр (без учета филиалов кафедр)	ед.		
1.3	Количество специальностей общего и специального высшего образования, по которым осуществляется подготовка (общее)	ед.		
1.4	Количество специальностей общего и специального высшего образования, по которым осуществляется подготовка на иностранном языке	ед.		
1.5	Количество интегрированных специальностей (ССО-ВО), по которым осуществляется подготовка	ед.		
1.6	Количество специальностей углубленного высшего образования (общее), по которым осуществляется подготовка	ед.		
1.7	Количество специальностей углубленного высшего образования, по которым осуществляется подготовка на иностранном языке	ед.		
1.8	Количество научных специальностей послевузовского образования (общее)	ед.		
1.9	Количество научных специальностей послевузовского образования, по	ед.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
	которым осуществляется набор			
1.10	Количество студентов (бюджет/платно)	чел.		
1.11	Количество студентов (очно/заочно)	чел.		
1.12	Количество иностранных студентов	чел.		не планируется
1.13	Количество студентов с инвалидностью (очно/заочно)	чел.		
1.14	Количество магистрантов (бюджет/платно)	чел.		
1.15	Количество магистрантов (очно/заочно)	чел.		
1.16	Количество иностранных магистрантов	чел.		
1.17	Количество магистрантов с инвалидностью	чел.		не планируется
1.18	Количество аспирантов	чел.		
1.19	Количество иностранных аспирантов	чел.		
1.20	Выполнение целевых показателей и мероприятий подпрограммы 5 «Высшее образование» Государственной программы «Образование и молодежная политика»	проценты		
1.21	Количество изданных учебников, учебных пособий с грифом Министерства образования	ед.		
2	Повышение качества образовательного процесса, эффективности практико-ориентированной подготовки и развития связей с организациями-заказчиками кадров			



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
2.1	Количество обновленных учебных программ по учебным дисциплинам компонента учреждения высшего образования с участием организаций-заказчиков кадров	ед.		
2.2	Количество разработанных учебных изданий (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, курс лекций, пособие, практикум, хрестоматия)			
2.3	Выполнение плана приема (КЦП, I ступень)	проценты		
2.4	Доля дипломов о высшем образовании с отличием	проценты		
2.5	Выполнение плана приема (КЦП, II ступень)	проценты		
2.6	Доля поступивших на обучение в магистратуру от общей численности выпускников I ступени	проценты		
2.7	Распределение (направление на работу) выпускников, подлежащих распределению, (направлению на работу)	проценты		
2.8	Количество работников предприятий и организаций, привлеченных к проведению учебных занятий, преподаванию общепрофессиональных, специальных дисциплин	чел.		
2.9	Количество дипломных проектов (работ), выполненных по темам, согласованным с предприятиями, организациями	ед.		
2.10	Количество договоров о взаимодействии при подготовке специалистов, заключенных в отчетном году с организациями-заказчиками кадров	ед.		
2.11	Доля специальностей УВО, которые обеспечены базовыми организациями	ед.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое	планируемое
2.12	Количество филиалов кафедр/совместных лабораторий / образовательных центров ведущих компаний	проценты		
2.13	Доля учебной нагрузки, проводимой в филиалах кафедр / совместных лабораториях / образовательных центрах ведущих компаний, по состоянию на 1 сентября отчетного года	чел.		
2.14	Количество ППС по состоянию на 1 октября отчетного года: - основные работники; - внешние совместители	проценты		
2.15	Доля ППС, имеющих ученые степени, звания (основные работники, включая совместителей)	чел.		
2.16	Количество преподавателей из числа ППС, реализующих общепрофессиональные и специальные дисциплины на иностранных языках	чел.		
2.17	Количество преподавателей из числа ППС, прошедших стажировку, в том числе обучение, за рубежом	проценты		
2.18	Рост средней заработной платы педагогических работников (кроме ППС) по сравнению с прошлым годом в сопоставимых условиях	проценты		
2.19	Рост средней заработной платы ППС по сравнению с прошлым годом в сопоставимых условиях	проценты		
2.20	Удельный вес приема в аспирантуру (адъюнктуру) по приоритетным	проценты		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое	планируемое
	специальностям научных работников высшей квалификации, необходимым для развития высокотехнологичных производств, относящихся к V и VI техническим укладам экономики		фактическое <i>указать истекший учебный год</i>	планируемое
2.21	Удельный вес выпуска из аспирантуры с защитой диссертации в пределах установленного срока обучения	проценты		
3	Трансформация образовательного процесса в условиях перехода к цифровой экономике			
3.1	Количество разработанных электронных учебных изданий	ед.		
3.2	Количество разработанных электронных учебно-методических комплексов (зарегистрированных)	ед.		
3.3	Количество учебных дисциплин, реализуемых в дистанционной форме	ед.		
3.4	Количество специальностей, реализуемых в дистанционной форме получения образования по состоянию на 1 сентября отчетного года	ед.		
4	Устойчивое развитие научной и инновационной деятельности Университета путем обеспечения эффективной интеграции образования и науки			
4.1	Количество научных сотрудников (штатные единицы)	ед.		
4.2	Количество защит кандидатских диссертаций работниками	ед.		
4.3	Количество защит докторских диссертаций работниками	проценты		
4.4	Количество получателей гранта Президента Республики Беларусь в сфере науки	руб.		
4.5	Количество получателей стипендии Президента Республики Беларусь аспирантам	ед.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
4.6	Количество публикаций (статьи в журналах, индексируемых в наукометрических базах данных Web of science, Scopus; ядро РИНЦ, монографии) (ППС+научные сотрудники)	ед.		
4.7	Количество полученных патентов на изобретения (ППС+научные сотрудники)	ед.		
4.8	Доля работников (ППС+научные сотрудники), выполнявших финансируемые научные исследования и разработки	ед.		
4.9	Объем финансирования научных исследований и разработок (бюджет + внебюджет) всего / на 1 штатную единицу (ППС+научные сотрудники)	ед.		
4.10	Объем финансирования НИОК(Т)Р, выполненных по хозяйственным договорам с организациями страны	тыс. руб.		
4.11	Количество результатов НИОК(Т)Р, внедренных в реальный сектор экономики	ед.		
4.12	Количество результатов НИОК(Т)Р, внедренных в образовательную деятельность	ед.		
4.13	Количество тем научных исследований и разработок, финансируемых из внебюджетных источников всего / на 1 штатную единицу (ППС+научные сотрудники)	ед.		
4.14	Количество реализуемых проектов Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований	ед.		
4.15	Количество выполняемых проектов, направленных на обеспечение деятельности республиканских органов государственного управления	ед.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
4.16	Количество научных публикаций студентов, магистрантов, аспирантов всего / на 1 обучающегося из указанных категорий	ед.		
4.17	Количество студентов, магистрантов, привлекаемых к НИРС всего / на 1 обучающегося из указанных категорий	ед.		
4.18	Количество студентов, магистрантов, привлекаемых к выполнению научных исследований и разработок на условиях оплаты всего / на 1 обучающегося из указанных категорий	ед.		
4.19	Количество НИРС, получивших дипломы и награды на международных и межгосударственных конкурсах	ед.		
4.20	Количество НИРС, получивших дипломы и награды на республиканских конкурсах	ед.		
4.21	Количество совместных публикаций ППС со студентами всего / на 1 обучающегося из указанной категории	ед.		
4.22	Объем собственных и иных внебюджетных средств, направленных на развитие материально-технической базы науки университета	тыс. руб.		
5	Интеграция УВО в международное научно-образовательное пространство и повышение его конкурентоспособности			
5.1	Количество учебных дисциплин, преподаваемых на иностранном языке	ед.		
5.2	Количество международных проектов, в которых участвует УВО	чел.		
5.3	Количество совместных образовательных структур, созданных с иностранными партнерами	ед.		
5.4	Число договоров о сотрудничестве с зарубежными партнерами	ед.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
	<i>(учреждения образования, научные организации)</i>			
5.5	Количество совместных образовательных программ, реализуемых с зарубежными партнерами	ед.		
5.6	Объем экспорта услуг, всего тыс. дол. США / в том числе на 1 штатную единицу (ППС+научные сотрудники)	ед.		
5.7	Количество иных международных программ и научно-технических проектов, в реализации которых участвует университет	ед.		
5.8	Позиция УВО в международном рейтинге Webometrics	ед.		
6	Развитие потенциала студенческой молодежи и ее активное вовлечение в общественную жизнь			
6.1	Удельный вес численности студентов, принимающих участие в мероприятиях гражданско-патриотической направленности, от общего количества студентов дневной формы обучения	проценты		
6.2	Охват студентов профилактическими акциями и мероприятиями, от общего количества студентов дневной формы обучения	проценты		
6.3	Численность студентов, принимающих участие в работе студенческих отрядов	чел.		
6.4	Численность студентов, вовлеченных в волонтерское (добровольческое) движение	чел.		
6.5	Численность студентов, вовлеченных в деятельность по развитию молодежного самоуправления (парламенты, студенческие и молодежные	чел.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указано в отчете за учебный год	планируемое
	советы, советы молодых ученых и другое)			
6.6	Обеспеченность нуждающихся студентов местами для проживания в общежитии	проценты		
6.7	Количество проведенных встреч в рамках постоянно действующих диалоговых площадок, дискуссионных клубов, клубов выпускников для обсуждения предложений по дальнейшей реализации государственной молодежной политики в Республике Беларусь, совершенствованию общественно-политического устройства страны	встреч		
7	Развитие ресурсного потенциала учреждения высшего образования			
7.1	Расходы на выполнение ремонтно-строительных работ, всего, в том числе республиканский бюджет	руб.		
	внебюджетные средства	руб.		
7.1.1	капитальный ремонт (ст.40 03 00, параграф 213), всего, в том числе:	руб.		
	республиканский бюджет	руб.		
	внебюджетные средства	руб.		
7.1.2	текущий ремонт зданий и помещений (ст.10 10 03, параграф 213 + параграф 220), всего, в том числе:	руб.		
	республиканский бюджет	руб.		
	внебюджетные средства	руб.		
7.2	Расходы по оснащению учебных аудиторий для проведения лабораторных	руб.		



№	Наименование показателя	Ед. измер.	Значение показателя	
			фактическое указать истекший учебный год	планируемое
	и практических занятий учебно-лабораторным оборудованием, компьютерной техникой, приобретение других основных средств (республиканский бюджет/внебюджетные средства) ст.40 01 00, параграф 213 (без учета филиалов, финансовый год)			
7.3	Укомплектование книжного фонда в соответствии с профилем УВО (обеспечение необходимого соотношения между имеющимся фондом учебной и научной литературы и численностью контингента обучающихся)	экз.		
7.4	Пополнение фонда электронной библиотеки УВО	экз.		
7.5	Доступ к мировым электронным библиотекам и научным базам данных для проведения исследований студентами, магистрантами и аспирантами			
7.6	Доля доходов, полученных от внебюджетной деятельности, в общем объеме финансирования без учета капитальных расходов	проценты		
7.7	Количество созданных (новых) или модернизированных учебно-лабораторных или научно-исследовательских подразделений	ед.		
7.8	Количество объектов, на которых создана безбарьерная среда для инвалидов и физически ослабленных лиц (в полном объеме/частично)	ед.		

* - расходы республиканского бюджета в соответствии с утвержденной сметой расходов на очередной финансовый год (план на 01.01.20 ___);

** - расходы республиканского бюджета в соответствии с утвержденной сметой на очередной финансовый год

**IV. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ ЗА ХОДОМ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА****V. ПЛАН РАБОТЫ СОВЕТА УНИВЕРСИТЕТА НА 20__ / 20__ УЧЕБНЫЙ ГОД**

План рассмотрен и одобрен на заседании Совета Университета _____, протокол № _____.

должность, подпись, фамилия и инициалы разработчика Плана

« ____ » _____ 20__ г.



ПРИЛОЖЕНИЕ И
Форма титульного листа плана деятельности факультета
Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

СОГЛАСОВАНО

Первый проректор

_____ И.О.Фамилия

(подпись)

«___» _____ 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ И.О.Фамилия

(подпись)

«___» _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор

по учебной работе

_____ И.О.Фамилия

_____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор

по научной работе

_____ И.О.Фамилия

_____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор по идеологической
и воспитательной работе

_____ И.О.Фамилия

_____ 20__ г.

ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(название факультета)

на 20__ /20__ учебный год

План рассмотрен на заседании
совета факультета

«___» _____ 20__ г.

протокол № _____

Декан факультета

_____ И.О.Фамилия

(подпись)

«___» _____ 20__ г.

20__



ПРИЛОЖЕНИЕ К

**Форма титульного листа плана работы
структурного подразделения
(примерная)**

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по _____
_____ И.О.Фамилия
«__» _____ 20__ г.

План работы

(название структурного подразделения)

на _____ ГОД

20_____



Продолжение приложения К

№ п/п	Наименование мероприятия	ед. измерения ¹	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5	

¹ Включается в форму при необходимости



ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Форма титульного листа плана работы кафедры

Учреждение образования

«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

_____ И.О.Фамилия

«__» _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор по идеологической
и воспитательной работе

_____ И.О.Фамилия

«__» _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной
работе

_____ И.О.Фамилия

«__» _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор
по научной работе

_____ И.О.Фамилия

«__» _____ 20__ г.

ПЛАН РАБОТЫ_____
(название кафедры)

на 20__ /20__ учебный год

План рассмотрен на заседании кафедры

«__» _____ 20__ г.

протокол № _____

Заведующий кафедрой

_____ И.О.Фамилия

Декан факультета

_____ И.О.Фамилия

«__» _____ 20__ г.

Заседания кафедры проходят

по _____ с _____ ч.

в ауд. _____

Телефон кафедры _____

Приемные часы зав. кафедрой _____

20__



ПРИЛОЖЕНИЕ М

**Форма титульного листа
плана работы структурного подразделения факультета
(примерная)**

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина»

(название факультета)

УТВЕРЖДАЮ

Декан _____

_____ И.О.Фамилия

«__» _____ 20__ г.

План работы

(название подразделения)

на _____ год

20____

Продолжение приложения Л

№ п/п	Наименование мероприятия	ед. измерения ²	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5	

² Включается в форму при необходимости

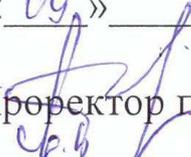


Лист согласования

Проректор по учебной работе


_____ С.А.Марзан
« 09 » _____ 01 _____ 2025

Проректор по научной работе

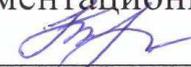
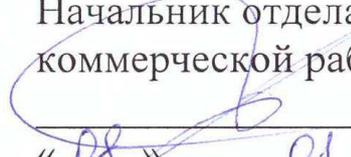

_____ М.А.Богдасаров
« 09 » _____ 01 _____ 2025

Проректор


_____ Д.А.Лобановский
« 08 » _____ 01 _____ 2025

Начальник отдела

документационного обеспечения


_____ О.И.Карпенко
« 09 » _____ 01 _____ 2025Начальник отдела правовой и
коммерческой работы
_____ В.С.Севрунов
« 08 » _____ 01 _____ 2025



Лист регистрации изменений

№ изме- не- ния	Номер раздела (подраздела, пункта)	Номер листа	Номер извещения об изменении	Дата введения изменения