
БАЗИСНЫЕ И ИНДИКАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ОПЫТ СПбГЭТУ [6]

Показатели реализации стратегических приоритетов развития университета

Настоящий этап развития системы высшего профессионального образования характеризуется, в первую очередь, активной позицией нового руководства страны, объявившего образование приоритетом развития и приступившего к реформам образовательной сферы. У руководителей вузов появился первый опыт функционирования в рыночной экономике.

Реорганизация образовательной системы, прогнозируемый демографический спад и начавшийся экономический подъем в стране определяют поведение вузов в части организации и проведения образовательного процесса.

Рассмотрев картину различных аспектов эволюции системы высшего профессионального образования, авторы статьи приходят к следующим основным выводам: Вуз должен быть развернут к экономическим реалиям общества, потребностям рынка и ориентирован на постоянный поиск новых форм устойчивого развития.

Объявленные реформы идут стремительно, и, вооружившись новыми «рыночными» знаниями, необходимо «играть» на опережение, уделяя ос-

Краткая информация о вузе

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет («ЛЭТИ»), основанный в 1886 г., является одним из крупнейших центров подготовки кадров и проведения фундаментальных и прикладных научных исследований в области радиотехники, электротехники, электроники, вычислительной техники и информатики. За годы существования в вузе получили образование свыше 70 тыс. человек, в том числе более 3 тыс. иностранных граждан. В университете обучается более 8000 студентов. В 1992 г. институт получил статус университета.

С начала 90-х гг. в вузе начинается развитие экономического и гуманитарного направлений: создание Международной школы менеджмента (1990), организация гуманитарного факультета (1993) и факультета экономики и менеджмента (1999).

В 1998 г. в г. Югорске (западная Сибирь) открыт филиал университета.

В СПбГЭТУ работает около 1100 научно-педагогических сотрудников, в том числе 130 профессоров, 170 докторов наук, более 700 кандидатов наук. В университете трудятся 17 лауреатов национальных и международных премий, среди выпускников и преподавателей, работавших в вузе, – более 30 академиков и членов-корреспондентов Российской Академии наук.

На базе университета создано Учебно-методическое объединение по образованию в области автоматики, электроники, микроэлектроники и радиотехники, являющееся одним из крупнейших УМО в России.

Подготовка кадров высшей квалификации осуществляется в аспирантуре по 49 научным специальностям и докторантуре по 31 специальности.

СПбГЭТУ сотрудничает более чем с 30 университетами Европы, Азии и Америки; традиционно является организатором международных научных конференций; принимает участие в работе международных ассоциаций.

новное внимание совершенствованию управления системой образования на всех уровнях с помощью современных технологий и методов, планированию развития и эффективному использованию ресурсов.

Характерные особенности сегодняшнего этапа эволюции образования должны влиять на формирование стратегии развития конкретного вуза (в качестве примера рассмотрен Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет).

Анализ тенденций развития системы высшего профессионального образования страны и региона

Система высшего профессионального образования страны – сфера национального хозяйственного комплекса, которая во многом отражает проблемы государственной экономики, дополняя их своими специфическими особенностями.

На протяжении 15 последних лет эта система прошла ряд преобразований, которые привели ее в сегодняшнее состояние.

При организации и проведении образовательного процесса необходимо учитывать следующее:

- конкуренция на рынке образовательных услуг ужесточается, что должно стимулировать поиск устойчивых конкурентных позиций;
- промышленные предприятия и организации постепенно встают на ноги и обнаруживают, что выполнение появляющихся заказов невозможно из-за отсутствия специалистов. Как следствие, возрастает спрос на выпускников технических университетов, и предприятия готовы платить за заказную подготовку специалистов под их запросы;
- организация образовательного процесса на современном уровне невозможна без широкого использования компьютерных технологий;
- демографический спад приводит к началу “войны” за абитуриента, необходимо расширять сферу влияния на выпускников в регионах;
- принята и активно проводится в жизнь концепция открытого образования;
- образование взрослых становится одним из перспективных направлений приложения усилий вузов;
- возрождается концепция государственного заказа специалистов, которая предполагает конкурсный отбор вузов-претендентов на выполнение госзаказа;
- рационализация и оптимизация образовательного процесса как бизнес-процесса превращается в одну из актуальнейших задач.

Вузовская наука сталкивается сегодня с жесткими рыночными реалиями. Начинают возрождаться разорванные связи с традиционными заказчиками, но процесс эффективного взаимодействия требует ускорения, иначе место вуза займут конкуренты. Есть заказы на научно-техническую продукцию, но нет исполнителей. Неповоротливая система управления исследовательским процессом толкает вузовских ученых в объятия гораздо более динамичных малых фирм. Понимая, что продукт исследований – товар, вузы не умеют и не научились его продавать. Слабо работают механизмы дифференцированного подхода к подразделениям, научным коллективам и руководителям, позволяющие стимулировать активную исследовательскую деятельность.

Вузы превратились в полноправный элемент рыночной экономики. Принцип опоры на собственные силы и ресурсы становится определяющим в существовании вузов. Экономика вуза превращается в равноправную компоненту деятельности наряду с учебным и исследовательским процессами. Рациональная реализация экономической политики вуза требует

на этом этапе значительного вложения ресурсов и во многом определяет дальнейшее движение вуза по волнам рыночной экономики.

Происходит поступательное развитие международной активности, во многом обусловленное возможностями вузов по интеграции в мировое образовательное и исследовательское пространство. Позитивные тенденции в развитии международной деятельности в вузах значительно перевешивают негативные, такие как сокращение числа иностранных обучающихся. Появляются новые партнеры. Появляется множество международных программ, в реализации которых вузы могут принимать участие. Качественный научный и образовательный продукт востребован мировым рынком. Интернационализация образования требует знания и внедрения международных стандартов. На этом пути возникают очевидные проблемы:

- информационная – необходима организация свободного и широкого доступа в мировое информационное пространство;
- маркетинговая – приобретение навыков активной и результативной работы на международных рынках образовательных услуг и научно-технической продукции;
- владение иностранными языками – обеспечение свободных коммуникаций.

Процесс применения информационных технологий в вузах носит поступательный характер, его развитие связано в первую очередь с непрерывным развитием и совершенствованием программно-аппаратных средств и наличия у вузов необходимых ресурсов для их внедрения во все сферы деятельности. Без реального использования новейших информационных технологий современный вуз просто не существует.

Рассмотренная выше картина различных аспектов эволюции системы высшего профессионального образования приводит к следующим **основным выводам**. Вуз должен быть развернут к экономическим реалиям общества, потребностям рынка и ориентирован на постоянный поиск новых форм устойчивого развития. Объявленные реформы идут стремительно, и, вооружившись новыми «рыночными» знаниями, необходимо «играть» на опережение, уделяя основное внимание совершенствованию управления системой образования на всех уровнях с помощью современных технологий и методов, планированию развития и эффективному использованию ресурсов.

Характерные особенности сегодняшнего этапа эволюции образования должны влиять на формирование стратегии развития конкретного вуза.

Миссия и основные приоритеты стратегического развития университета

Разработка стратегии развития университета начинается с определения его миссии.

Миссия университета выражает обобщенный глобальный ориентир его развития, определяющий место университета во внешней среде, в социуме.

К началу XXI в. философия образования определила следующие функции университетов и университетского образования в обществе:

- обучающая – передача знаний;
- исследовательская – развитие науки;
- сервисная – обслуживание государства, социума;
- культуросозидающая – развитие культуры и интеллекта;
- гуманистическая – трансляция сущностно важных идей.

Эти функции и должны быть соответственно отражены в формулиров-

ке миссии вуза. Кроме того, словесная формула миссии должна содержать признаки, характеризующие особенности конкретного вуза.

Миссия Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ) формулируется следующим образом.

«Обеспечение высокого профессионального уровня и формирования гражданских и нравственных качеств личности в условиях интеграции Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ), одного из ведущих технических вузов России, в мировое образовательное, научное и информационное сообщество на основе:

- эффективной организации и высокого качества образовательного и исследовательского процессов в области электроники, электро- и радиотехники, информационных технологий, автоматизации и управления, приборостроения, гуманитарных наук;
- целенаправленного получения и распространения знаний о природе и обществе;
- сохранения и приумножения нравственных, культурных и научных ценностей общества».

Однако определения миссии недостаточно для разработки стратегии университета. Нужна конкретизация стратегических направлений развития университета, которая позволит перейти от постановки глобальных целей к практическому планированию.

Базой для выбора конкретной стратегии служат (наряду с миссией) определенные устремления, политика университета по разрешению ряда важнейших и актуальнейших проблем высшего профессионального образования, которые обозначились в ходе анализа эволюции системы образования.

К таким проблемам относятся:

- выбор модели развития университета;
- содержание университетского образования;
- позиции вуза в образовательной системе;
- уровень и качество образования;
- кадровая политика;
- организация научных исследований;
- международная деятельность;
- социальная политика университета и ряд других.

Очевидно, что выбор стратегических направлений конкретного вуза должен производиться с учетом как тенденций развития высшего образования на данном этапе развития общества, так и традиций и возможностей вуза. Одним из инструментов обобщенного представления о состоянии вуза и окружающей его среды является SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон деятельности, благоприятных возможностей и потенциальных угроз для вуза. Применение этого метода позволило сформулировать основные приоритеты стратегического развития университета.

Основные приоритеты стратегического развития Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ):

- развитие университета как высшего учебного заведения исследовательского инновационного типа, деятельность которого ориентирована на опережающие научные исследования, их определяющее влияние на содержание учебного процесса и инновационный подход к обеспечению устойчивого развития университета;
- активная деятельность университета на российском и международном рынках образовательных услуг и научной продукции;
- приоритетность фундаментального образования, сочетающегося с

гибкой адаптацией к динамично меняющимся потребностям государства, общества и личности;

- высокое качество образовательного, научного и обеспечивающих процессов;
- интеграция образовательной и научной деятельности по перспективным научно-образовательным направлениям на основе углубления знаний и сохранения научных традиций университета;
- развитие непрерывного и открытого образования с широким использованием дистанционных форм обучения;
- обеспечение воспроизводства интеллектуального потенциала и интеллектуального продукта;
- формирование социально востребуемых высоких личностных качеств, ценностей, мотивации и поведения молодежи; воспитание духа корпоративности;
- создание благоприятных социальных условий для обучающихся и работников университета;
- формирование современной технологической среды, соответствующей требованиям информационного общества, для обучающихся и работников университета;
- обеспечение высоких качественных характеристик контингента поступающих в университет;
- реализация эффективной системы управления университетом на базе принципов менеджмента качества.

После выбора приоритетов развития следует наметить пути их перевода в более конкретные показатели. Будет полезно рассмотреть некоторое графическое представление намеченных целей в предположении, что деятельность по реализации каждого из стратегических приоритетов означает переход из некоторого начального состояния университета в конечное состояние, которое характеризует достижение поставленной стратегической цели. В табл. 1 приведена совокупная картина состояния развития, которая представляет собой профиль университета на текущий момент.

Слева обозначено начальное состояние, из которого университет движется в сторону конечного состояния (вправо). Положение звездочки на горизонтальной оси означает уровень реализации стратегической цели на сегодняшний момент, момент начала планирования, которое определено экспертным способом с привлечением руководителей университета. Подобная картина носит, безусловно, качественный характер, но ее анализ позволит более системно подходить к переходу от выбранных целей к планированию конкретных показателей развития.

Начальное и конечное состояния по каждому из выбранных приоритетов развития могут характеризоваться набором показателей, значения которых будут определять достигнутое состояние развития. Анализ этих состояний позволяет перейти к постановке задач развития (рис. 2).

Однако предложенная модель развития носит достаточно абстрактный характер без привязки к существующей организационной структуре. Поэтому далее рассмотрим особенности структуры университета и сложившихся направлений его деятельности.

Показатели стратегического плана развития университета

Если ранее мы рассматривали университет как некий целостный объект, обеспечивающий решение социально важных задач образования и реализующий при этом соответствующие функции, то при разработке стратеги-

Таблица 1. РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА (2002–2007 гг.)

Приоритет развития университета	Начальное состояние, 2002 г.	Уровень реализации стратегической цели	Конечное состояние, 2007 г.
Университет исследовательского и инновационного типа	Отдельные структуры, характерные для университета исследовательского и инновационного типа	★	Признание ЭТУ как университета исследовательского и инновационного типа
Российский и международный рынок	Международная деятельность ЭТУ на современном этапе	★	Международное признание ЭТУ как равноправного партнера в мировой образовательной системе
Приоритетность фундаментального образования	Элементы «заказной» системы подготовки	★	Востребованность образовательных услуг ЭТУ
Высокое качество	Элементы университетской системы качества	★	Единая университетская система качества
Интеграция образовательной и научной деятельности	Существующая структура подготовки специалистов	★	Оптимизация структуры и содержания образовательного процесса, открытие новых специальностей на базе новейших научных достижений
Непрерывное и открытое образование, дистанционные формы обучения	Традиционные формы получения образования и элементы дистанционных форм обучения	★	Реализация системы непрерывного открытого образования, масштабное использование дистанционных форм обучения
Инновационный потенциал и интеллектуальный продукт	Результативность действующих научных школ	★	Сохранение и развитие научных школ и высокая востребованность научной продукции, создаваемой в вузе
Высокие личностные качества молодежи, дух корпоративности	Деятельность различных структур университета по воспитанию молодежи	★	Целостная система взаимосогласованных мероприятий по воспитанию молодежи
Благоприятные социальные условия	Элементы социальной поддержки обучающихся и работников ЭТУ	★	Система социальной поддержки обучающихся и работников ЭТУ
Современная технологическая среда	Элементы корпоративной информационной системы	★	Единая корпоративная информационная система
Контингент поступающих	Текущие результаты приема в вуз	★	Обеспечение высокого конкурса и уровня знаний поступающих
Эффективная система управления	Существующая система управления университетом с частичным использованием информационных технологий и элементов системы качества	★	Управление университетом на базе корпоративной информационной системы и системы качества университета

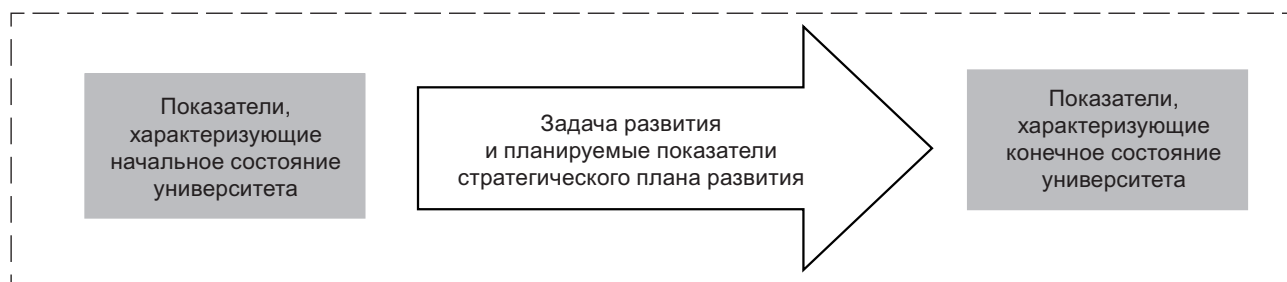


Рис. 2. Схема перехода к планируемому состоянию развития

ческого плана необходимо привязать стратегические цели (ориентиры) к задачам конкретных университетских структур.

Основные направления деятельности университета

Рассмотрим университет как сложную систему, включающую следующие сферы деятельности.

Образовательная сфера деятельности

1. Довузовская подготовка.
2. Реализация основных образовательных программ.
3. Оказание дополнительных образовательных услуг, повышение квалификации и переподготовка.

Исследовательская сфера деятельности

1. Работа по приоритетным для университета направлениям научных исследований.
2. Подготовка кадров высшей квалификации.
3. Инновационная деятельность на базе единого учебно-научно-инновационного комплекса (УНИК).
4. Проведение научно-методических исследований для обеспечения образовательного и исследовательского процессов.
5. Совершенствование структуры управления и организации НИД.

Сфера обеспечения

Сфера обеспечения включает различные направления деятельности, и прежде всего административно-хозяйственное обеспечение деятельности университета.

1. Управление университетом.
2. Кадровое обеспечение.
3. Ресурсное обеспечение (финансовое, материально-техническое, технологическое, социальная сфера).
4. Информационное обеспечение.

Очевидно, что в университете существуют отдельные виды деятельности, которые не всегда можно отнести к сфере обеспечения, например международная деятельность. Будем называть совокупность этих выделенных направлений деятельности сферой **комплексных** направлений, подразумевая при этом их тесную связь с основными сферами деятельности – образовательной и исследовательской.

Декомпозиция университета как сложной системы предполагает достаточно детальное разбиение сфер деятельности на отдельные направления. Ниже на примере СПбГЭТУ (ЛЭТИ) приведен перечень направлений, входящих в каждую из вышеперечисленных сфер деятельности и имеющих соответствующую организационную структуру.

Основные комплексные направления

1. Международная деятельность.
2. Университетская система качества.
3. Система библиотечного обслуживания.

Университетская система качества

1. Разработка политики качества университета.
2. Развитие подсистемы управления качеством образовательной деятельности.

3. Развитие подсистемы управления качеством научно-исследовательской деятельности.

Международная деятельность

1. Развитие системы интернационализации образования и научной деятельности.

Библиотека

1. Повышение обеспеченности учебной и научной литературой обучающихся и работников.

2. Постоянное обновление библиотечных фондов.

3. Создание электронной библиотеки.

Разработка стратегического плана требует наличия системы планируемых показателей, которые могут быть как количественными, так и качественными.

Каждое из приведенных выше направлений деятельности с учетом задач, которые предполагается реализовать, может быть охарактеризовано набором показателей, которые должны позволять фиксировать состояние работ по направлению и динамику его развития. Достаточно очевидно, что многие из приведенных выше направлений могут быть еще более детализированы.

При этом на каждом уровне декомпозиции, то есть разбиения крупных направлений на частные, появляется свой набор показателей. Вся совокупность показателей может включать сотни частных показателей, и, на наш взгляд, использование полной системы вряд ли обоснованно при разработке стратегии.

Более целесообразно построить некоторую иерархию показателей, каждый из уровней которой предназначен для использования на соответствующем уровне разработки стратегии и планирования. Показатели самого верхнего уровня будем называть **базисными** показателями развития. Показатели всех более низких уровней планирования будем далее называть **индикативными** показателями (**индикаторами**).

Если базисные показатели предназначены для обозначения некоторых стратегических ориентиров развития университета в целом на определенную перспективу, то индикативные показатели предназначены для осуществления оперативного контроля конкретных направлений деятельности.

Базисные показатели используются при разработке стратегического плана, а индикативные – при разработке планов развития по отдельным направлениям деятельности и различных университетских структур (отдельных проектов или программ), а также мероприятий.

При выборе системы базисных показателей целесообразно руководствоваться следующими соображениями.

1. Количество базисных показателей для удобства планирования и дальнейшего контроля, особенно на отдаленную перспективу, должно быть ограниченным (не более 25–30).

2. Базисные показатели должны отражать выбранные стратегические приоритеты и соответствующие задачи по направлениям деятельности.

3. Базисные показатели должны характеризовать деятельность университета в целом и иметь комплексный характер, то есть каждый показатель должен характеризовать деятельность по нескольким направлениям.

Ниже приведена **номенклатура базисных показателей развития СПбГЭТУ на 2003 г.**

1. Прием на 1-й курс по дневной и вечерней форме обучения (*чел.*).

2. Прием на 1-й курс по очно-заочной, заочной формам обучения и по экстернату (*чел.*).

3. Прием на 1-й курс обучения на контрактной основе (*% от общего приема на 1-й курс по всем формам обучения*).
4. Прием иностранцев на 1-й курс обучения (*чел.*).
5. Аудиторная нагрузка (*час/нед.*).
6. Доля преподавателей, имеющих ученую степень доктора наук (*%*).
7. Доля преподавателей, имеющих ученую степень кандидата наук (*%*).
8. Средний возраст преподавателей (*год*).
9. Доля аспирантов, защитивших диссертации, от общего числа закончивших аспирантуру (*%*).
10. Число докторантов из числа работников университета, защитивших докторские диссертации (*чел.*).
11. Объем финансирования НИОКР на 1 работника (*руб/чел.*).
12. Сравнительная (относительно текущего планируемого года) средняя реальная зарплата преподавателя (*...раз*).
13. Размер консолидированного бюджета (*руб.*).
14. Объем средств, выделяемых на развитие библиотеки (*% от консолидированного бюджета*).
15. Объем средств, выделяемых на модернизацию и обновление учебно-научного оборудования (*% от консолидированного бюджета*).
16. Объем средств, выделяемых на проведение ремонтных работ в университете (*% от консолидированного бюджета*).
17. Объем средств, выделяемых на обеспечение социальных нужд работников и обучающихся (*% от консолидированного бюджета*).
18. Обеспеченность обучающихся компьютерами (*комп/студ.*).

При планировании на следующих уровнях управления – факультетах и комплексных направлениях деятельности – номенклатура основных базисных показателей развития университета в целом должна быть развернута в систему индикаторов уже с привязкой к каждому факультету (направлению деятельности).

В качестве примера приведем номенклатуру основных индикаторов по образовательной сфере деятельности, которая может использоваться при планировании других направлений, входящих в эту сферу.

Основные индикаторы стратегического развития университета по образовательной деятельности (2003 г.)

1. Общая численность контингента обучающихся (*чел.*).
2. Распределение поступающих по основным образовательным программам и формам обучения (*чел.*).
3. Прием на 1-й курс иногородних обучающихся (*чел.*).
4. Прием на программы второго высшего образования (*чел.*).
5. Прием в аспирантуру (*чел.*).
6. Прием в докторантуру (*чел.*).
7. Количество основных образовательных программ (*ед.*).
8. Количество новых образовательных программ (*ед.*).
9. Количество программ второго высшего образования (*ед.*).
10. Доля обучающихся с использованием дистанционных форм (*%*).
11. Использование тестовых систем контроля знаний.
 - на вступительных испытаниях (*количество дисциплин*);
 - при промежуточном контроле (*количество дисциплин*);

- при итоговых испытаниях (*количество дисциплин*).
- 12. Доля учебно-методических материалов в электронном виде от общего количества учебных курсов, всего (%).
- 13. В том числе для дистанционных форм обучения (%).
- 14. Количество вновь открытых филиалов, представительств (*ед.*).
- 15. Количество образовательных программ, охваченных системой кредитной оценки (*ед.*).

Более подробные характеристики контингента представлены в табл. 2.

Таблица 2. КОНТИНГЕНТ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Форма обучения	Обучающиеся за счет госбюджета	Обучающиеся по контракту	Иногородние	Иностранцы
Основная образовательная программа, всего				
В том числе: очная форма обучения, очно-заочная форма обучения, заочная форма обучения, экстернат				
Программа второго высшего образования				
Программа повышения квалификации и переподготовки				
Довузовская программа обучения				
Аспирантура				
Докторантура				
Иные образовательные услуги				

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ УРАЛЬСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АРХИТЕКТУРНО-ХУДОЖЕСТВЕННОЙ АКАДЕМИИ НА 2006–2010 гг. [14]

Научные основы формирования стратегии

Основные понятия

Стратегия развития вуза – генеральная программа действий, указывающая главные направления развития вуза и мероприятия плановой работы в условиях конкурентной среды, требующие наибольшего внимания, концентрации сил и ресурсов.

Стратегия формирует приоритетные, ведущие цели и основные пути их достижения таким образом, что управленческие процессы подчиняются общему направлению действий, осуществляется единство административного и коллективного управления вузом.

Миссия – разделяемое коллективом четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение вуза; роль вуза в конкурентном пространстве и его предназначение по отношению к обществу в целом и собственному коллективу.

Главная идея стратегии – сюжет, в кратком виде выраженный в девизе.

Главная цель Стратегического плана – результат воплощения его главной идеи в жизнь.

Видение – идеальные представления работников и обучающихся о будущем вуза, мечта, которая задает импульс для развития и изменений, хотя может и не стать реальностью.

Приоритеты – основные направления достижения Миссии, выраженные как единство желаний и возможностей.

Стратегические цели – желаемые конечные результаты деятельности вуза при осуществлении его миссии.

Стратегическое планирование – средство определения основных направлений деятельности Академии, на которых концентрируются ресурсы; структурированный подход к продвижению будущего и использованию неизбежного.

Стратегический план – документ, основными компонентами которого являются миссия, стратегические направления (приоритеты), программы и проекты.

Флагманские инновационные программы и проекты (ФИП) – ведущие программы и проекты стратегического направления, выражающие главную идею Стратегического плана и направленные на получение инновационных результатов.

ФИП содержат конкретные цели, сроки, ресурсы, сведения об ответственных исполнителях, описания результатов, механизмы реализации.

Технологические особенности разработки Стратегического плана УралГАХА

Принципы стратегического планирования	Синергетические правила творчества
1. Достижение конкурентных преимуществ	1. Найти идею, выразить ее «в образе и сюжете»
2. Использование определенных методов (SWOT-анализ, прогнозирование и др.)	2. Доминирование главной идеи
3. Опора на самоуправление и собственные ресурсы	3. Использовать слова-девизы
4. Корпоративность, согласованность интересов различных групп	4. «Не спешить с приговором»
5. Концентрация ресурсов и усилий на главных направлениях	5. «Внимание к малому»
6. Наличие количественных показателей	6. «Взглянуть в сторону»
7. Реалистичность и конкретность	7. «Перегруппировать и переоценить информацию»
8. Совместимость целей и способов выполнения плана.	8. «Перестроить образец»
9. Наличие Стратегического плана как легитимного документа с основными компонентами (миссия, цель, направления, программы, проекты)	9. «Разработать варианты»
	10. «Поставить с ног на голову, уйти от стереотипа»
	11. «Применить мозговую атаку»
	12. «Использовать аналог, воображение и интуицию»
	13. «Дать новое имя»
	14. «Создать системную модель»

Принципы стратегического планирования и синергетические правила творчества

Этапы	Основные результаты	Технологические особенности
1. Определение миссии Первая сессия стратегического планирования (7–9 апреля 2004 г.) Межсессионная деятельность рабочих групп и экспертов	Анализ деятельности вуза. Варианты видения и миссии. Отбор основных вариантов видения. Формулирование миссии вуза. Составление прогнозов.	«Вживание» в технологию стратегического планирования. Быстрая консолидация разработчиков. Внимание к каждому варианту видения и миссии. Выделение ключевых позиций видения и их интеграция в миссию. Постановка задачи поиска «главной идеи»
2. Определение стратегических направлений и программ. Вторая сессия стратегического планирования (25–27 октября 2004 г.) Межсессионная деятельность рабочих групп и экспертов. Студенческая сессия стратегического планирования (3–5 декабря 2004 г.)	Формулирование стратегических приоритетов, целей, показателей, инициатив. Выделение стратегических направлений деятельности вуза. Систематизация показателей. Перевод инициатив в программы и проекты	Постановка задачи перехода от инициатив к программам и проектам, творческого оформления результатов. Введение направлений – «девизов». Выделение главной идеи: «Инновации и творчество в геополитике, качестве, экономике, управлении и партнерстве». Формулирование главной цели стратегии: формирование творческой личности и гармоничной среды. Определение программ и проектов.
3. Разработка Стратегического плана как документа. Третья сессия стратегического планирования (22–23 апреля 2005 г.) Презентация Стратегии УралГАХА на Всероссийской конференции «Стратегическое планирование российских вузов» (Москва, 28 июня 2005 г.) Деятельность рабочих групп и экспертов (до 1 июня 2006 г.)	Отбор и согласование показателей. Паспорта программ и проектов. Первая редакция Стратегического плана. Опубликование и обсуждение Стратегического плана	Опубликование Стратегии в журналах «Университетское управление» (2005, № 3), «Стройкомплекс Среднего Урала» (2005, № 6), газете «Архипелаг» (2 июня). Обсуждение. Уточнение содержания программ и проектов. Приказы № 73 от 16 февраля 2005 г. и № 559 от 26 сентября 2005 г. о проекте стратегического плана, составление проекта. Выделение флагманских программ и проектов с учетом главной идеи

Миссия Академии

Определение миссии Академии базируется на выявлении особенностей ее развития как творческого вуза, установлении исходных конкурентных преимуществ, интеграция вариантов видения перспектив вуза коллективом.

В 1947 г. в Уральском политехническом институте (сегодня УГТУ–УПИ) была организована кафедра архитектуры; в 1967 г. кафедра реорганизовалась в Уральский филиал Московского архитектурного института; в 1972 г. из Филиала возник Свердловский архитектурный институт как самостоятельный вуз, переименованный в 1992 г. в Уральский архитектурно-художественный институт. В 1995 г. вуз стал Уральской государственной архитектурно-художественной академией. Основными принципами развития вуза всегда были принципы единства традиции и новаторства, искусства и науки.

В настоящее время Академия имеет ярко выраженные черты инновационно-творческого вуза, определяющие его исходные конкурентные преимущества во внешней среде.

Академия во внешней среде

Учебную деятельность, научные и творческие работы преподавателей и студентов академии высоко оценивают университеты США, Голландии, Франции, Англии, Германии, Японии, Кореи, Китая и других стран. В 2004 г. образовательные программы подготовки дизайнеров успешно прошли аттестацию и аккредитацию комиссией Великобритании. Это позволило Академии приступить к реализации в России программ подготовки бакалавров искусств с получением британского диплома.

Преподаватели, сотрудники и студенты Академии принимают активное участие в международных научно-исследовательских и образовательных программах, творческих выставках и конкурсах, в деятельности международных организаций и центров. Заключены договоры о сотрудничестве с Первым Парижским университетом Пантеон-Сорбонна (Франция), университетом Хаддерсфилд (Великобритания), университетом Флоренции (Италия) и др.

УралГАХА входит в число ведущих архитектурно-художественных школ России. По рейтингу Министерства образования и науки Российской Федерации она занимает третье место в группе архитектурных и художественных вузов страны. По информации «Комсомольской правды», УралГАХА относится к группе 20 самых престижных вузов России.

Высокое место УралГАХА в рейтингах вузов России обусловлено рядом обстоятельств. Академия – лидер в стране по реализации многоуровневой системы подготовки профессионалов в сфере творчества – архитекторов и дизайнеров. Она активно влияет на содержание архитектурно-художественного образования в России через деятельность в соответствующих учебно-методических объединениях, разработку новых государственных образовательных стандартов. Впервые в стране осуществляет подготовку специалистов по инновационным программам на стыке архитектуры и экономики, архитектуры и информатики. Первой среди архитектурных и художественных вузов ввела систему рейтинговой оценки качества знаний студентов. В Академии имеется девять ведущих в стране научных и творческих школ, объединяющих более 20 инновационных и уникальных художественных направлений: архитектурная семиотика, градостроительная экология, методология дизайна, анимационный дизайн и другие.

Академия – центр архитектурно-художественного образования, науки и искусства Уральского федерального округа. Она имеет выгодное геополитическое положение: размещается на границе Европы и Азии, в Екатеринбурге как фокусе экономических, культурных и иных связей Востока и Запада.

Наряду с конкурентными преимуществами позиционирования Академии во внешней среде имеется ряд угроз:

- 1) вытеснение Академии с рынка профессиональных, проектно-творческих услуг фирмами, созданными талантливыми выпускниками самой же Академии;
- 2) институциональные «ловушки»;
- 3) конкурс профессий на рынке образовательных услуг;
- 4) демографическая «впадина»;
- 5) отсутствие стратегии образования в России;
- 6) «жесткое» бюджетное регулирование;
- 7) возрастание налогового бремени;
- 8) падение престижа научно-педагогической деятельности;
- 9) низкая платежеспособность населения.

Стратегия должна учитывать данные угрозы, предусматривать меры по их компенсации.

Внутренняя среда Академии

Внутренняя среда УралГАХА характеризуется определенными конкурентными преимуществами и возможностями, корпоративными ценностями, особенностями организации управления и экономических отношений.

Внутренняя среда Академии имеет следующие основные конкурентные преимущества и возможности:

- 1) Академия реализует широкий спектр основных и дополнительных программ подготовки архитекторов, дизайнеров, художников, экономистов-менеджеров и информатиков в архитектуре;
- 2) Академия имеет развитую систему довузовской художественной и специальной подготовки детей; в ее орбите более 40 специализированных школ, лицеев, студий Урала и Сибири;
- 3) Академия обеспечивает высокий уровень подготовки бакалавров, магистров и специалистов, креативных личностей;
- 4) Академия имеет высококвалифицированный кадровый состав: более 60% преподавателей имеют ученые степени и звания, являются членами творческих союзов;
- 5) Академия обладает высоким творческим потенциалом профессорско-преподавательского состава, осуществляющего реальное проектирование, создающего произведения искусства;
- 6) Академия интенсивно осваивает и развивает новые проектные технологии в дизайне и архитектуре, методики преподавания художественных дисциплин;
- 7) Академия воплощает в жизнь концепцию единства профессионального образования и воспитания; в ней успешно развивается сеть творческих клубов и студий, строительных и педагогических отрядов, спортивных секций.

Академия отличается высоким уровнем корпоративной культуры. Коллективом вуза признаются следующие корпоративные ценности:

- 1) «Основные цели и задачи для всех»;
- 2) «Сплоченность»;
- 3) «Коммуникабельность»;

- 4) «Доверие»;
- 5) «Открытость»;
- 6) «Демократичность»;
- 7) «Индивидуальность»;
- 8) «Единство традиций и новаторства»;
- 9) «Корпоративный имидж»;
- 10) «Корпоративная репутация».

Каждый преподаватель и студент считает себя творческой личностью, требующей уважения и внимания к себе.

Специфика творческого вуза, уровень корпоративной культуры и корпоративные ценности коллектива определяют особенности системы управления и экономических отношений в Академии. Система управления УралГАХА построена на единстве административного управления и самоуправления (решения коллективов кафедр, советов, профкомов, конференций и семинаров).

Стратегический план УралГАХА предусматривает совершенствование системы управления академии на основе его реализации коллективом преподавателей, сотрудников и студентов.

Экономические отношения в Академии имеют семь основных особенностей:

- 1) Активно развиваются хозрасчетные услуги и возможности дополнительного заработка.
- 2) Значительный объем внебюджетных средств направляется на дотации к заработной плате, надбавки к стипендиям аспирантов и докторантов.
- 3) В большом объеме компенсируется из внебюджетных средств затраты студентов и преподавателей, связанные с участием в различных конкурсах и выставках, лечебно-оздоровительными мероприятиями.
- 4) Академия оказывает финансовую поддержку деятельности органов студенческого самоуправления и внеучебной работы.
- 5) Значительный объем внебюджетных средств направляется на ремонт и оборудование зданий и учебно-лабораторных корпусов Академии.
- 6) Процесс составления и выполнения смет внебюджетных доходов и расходов – открытый.
- 7) Определенный объем внебюджетных средств направляется на стимулирование учебно-методической работы кафедр и подразделений.
- 8) Реализуется обширный комплекс мероприятий по трудоустройству студентов и выпускников.

Вместе с тем внутренняя среда Академии характеризуется следующими угрозами:

- 1) ветхость имущественного комплекса;
- 2) низкая зарплата работников вуза;
- 3) «старение» педагогического состава вуза;
- 4) недостаточная обеспеченность компьютерного «парка» современными программами, лабораторным оборудованием;
- 5) «языковой барьер», препятствующий интенсивному развитию сотрудничества Академии с зарубежными вузами.

Видение, миссия и цель стратегического развития Академии

Стратегический план развития УралГАХА учитывает пять вариантов формулирования коллективом видения перспектив академии:

Вуз – Евразийский международный центр, входит в мировое образова-

тельное пространство, реализует идеи интеграции образования, культуры и науки Европы и Азии.

Вуз готовит кадры, соответствующие национальным и международным стандартам; осуществляет инновационную деятельность и лидирует в творчестве по формированию гармоничной среды постиндустриального общества, разрабатывает и активно использует новые знания, методы и технологии.

Вуз устойчиво развивается, обеспечивает условия для реализации инновационного творческого потенциала личности; вуз развивается на основе единства административного и коллективного управления.

Вуз удовлетворяет потребности общества на основе принципов партнерства и уважения, единства традиций и новаторства, науки и искусства.

Миссия: Вуз стремится стать устойчиво развивающимся Евразийским центром образования, науки, архитектуры, дизайна, искусства, инновационной и творческой деятельности в сфере создания оптимальной среды жизнедеятельности постиндустриального общества.

Цель стратегии вуза: формирование творческой личности и гармоничной среды жизнедеятельности.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРИОРИТЕТЫ УРАЛГАХА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ»

Стратегический приоритет: «Усиление позиции ведущего инновационно-творческого вуза в евразийском пространстве»

Стратегические цели	Показатели	Стратегические инициативы (программы, проекты)
1. Укрепление позиций Академии как ведущего вуза России в сфере креативной экономики. Усиление позиций лидерства в конкурсах и фестивалях	Показатели рейтинга вузов России. Количество лауреатов и наград международных и российских конкурсов. Количество членов творческих союзов	ФИП Программа «Международный форум»: организация вузом международных конференций, конкурсов и фестивалей. <i>Стратегические проекты:</i> Международный фестиваль «Кинопроба»; «Международный смотр дипломных проектов и работ»; «Международный конкурс по композиции»; «Архиперспектива» «Международный фестиваль дизайна»
2. Обеспечение доступности образования	Количество обучающихся по дистанционным программам	Программа «Открытый университет» <i>Стратегические проекты:</i> «Центр дистанционного довузовского обучения»; «Центр дистанционного обучения по основным образовательным программам»
3. Интеграция в мировое образовательное пространство, реализация принципов Болонского процесса	Показатели международного стандарта качества образовательной деятельности. Количество выпускников, получивших дипломы европейских вузов. Количество участников и наград международных конкурсов. Количество совместных программ и проектов сотрудничества. Количество обучающихся по обмену	Программа «Международное сотрудничество» <i>Стратегические проекты Хаддерсфилд:</i> «Франчайзинг» (реализация программ подготовки бакалавров и магистров с получением британского диплома); «Сорбонна» (сотрудничество вуза с Первым Парижским Университетом Пантеон-Сорбонна); «Аккредитация «Королевским институтом британских архитекторов»; «Виадрина» (сотрудничество вуза с Университетом Виадрина, Германия)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «КАЧЕСТВО»

Стратегический приоритет: «Высокое качество деятельности вуза»

Стратегические цели	Показатели	Стратегические инициативы (программы, проекты)
1. Повышение качества креативной подготовки по образовательным программам, развитие компетенций	Система количественных показателей аккредитации. Количество новых образовательных программ и курсов, разработанных Академией	Программа «Развитие творческой личности – качество образования» <i>Стратегические проекты:</i> «Качество довузовского архитектурно-художественного образования» «Высокая квалификация кадров» Программа «Новые образовательные программы» «Стандарты третьего поколения» «Образовательные программы дизайна»
2. Реализация системного подхода к качеству. Обеспечение высокого уровня показателей Аккредитации. Постоянный рост удовлетворенности заинтересованных сторон качеством производимого продукта. Усиление мотивации образовательного процесса	Наличие документированной и действующей системы менеджмента качества академии и ее подразделений. Система количественных показателей аккредитации. Система <i>количественных показателей</i> оценки: 1) удовлетворенности студентов; 2) удовлетворенности работников; 3) удовлетворенности потребителей (управление отношениями с клиентами); 4) аккредитационных показателей. (Отзывы работодателей и их количество; количество жалоб, претензий и рекламаций; экономические потери от «образовательного брака»)	ФИП Программа «Система качества – обеспечение лидерства в инновациях и творчестве» <i>Стратегические проекты:</i> «Внутривузовская система обеспечения качества» «Самооценка и анализ, мониторинг и улучшение деятельности»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «ЭКОНОМИКА»

Стратегический приоритет: «Устойчивое экономическое развитие вуза»

Стратегические цели	Показатели	Стратегические инициативы (программы, проекты)
1. Рост валового дохода, оптимизация затрат, минимизация рисков. Модернизация фонда	Объем роста валового дохода (до 30 % в год); снижение затрат (%) (5 % в год) % площадей модернизированного фонда	Программа «Экономия ресурсов» <i>Стратегические проекты:</i> «Рост валового дохода вуза»; «Минимизация рисков» «Использование бенчмаркинга». Программа «Модернизация материальной базы» <i>Стратегические проекты:</i> «Модернизация учебно-лабораторного фонда»; «Модернизация музея»
2. Развитие информационной и компьютерной базы	Доходность (%). Окупаемость вложений (месяцев, лет) Обеспеченность компьютерами и программами и рекламаций; экономические потери от «образовательного брака»)	Программа «Система информационного и нормативно-правового обеспечения» <i>Стратегические проекты:</i> «Развитие и продвижение бренда Академии»; «Нормативно-правовая система вуза»; «Развитие компьютерного парка и программной базы»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «УПРАВЛЕНИЕ»

Стратегический приоритет: «Совершенствование системы управления вузом»

Стратегические цели	Показатели	Стратегические инициативы (программы, проекты)
1. Совершенствование управления на основе стратегического планирования, развитие управленческого потенциала коллектива	Показатели лицензирования, аттестации и аккредитации	ФИП: Программа «Стратегия вуза – новая форма управления» <i>Стратегические проекты:</i> «Маркетинг стратегии вуза: внешняя и внутренняя среда; «Мониторинг стратегии вуза»
2. Повышение эффективности системы управления вузом	Рейтинг вуза, установленный Министерством образования и науки РФ Объем валового дохода (руб.) Доходность (%) Окупаемость вложений (месяцев, лет)	Программа «Автоматизированная система управления» <i>Стратегические проекты:</i> «Система планирования и отчетности» «Управленческий учет и контроллинг» «Корпоративная информационная система»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «ПАРТНЕРСТВО»

Стратегический приоритет: «Формирование оптимальной социальной среды для удовлетворения потребностей работников и обучающихся»

Стратегические цели	Показатели	Стратегические инициативы (программы, проекты)
1. Улучшение условий труда и учебного процесса	Показатели аттестации рабочих мест и учебных аудиторий. Объем финансирования (руб.)	ФИП: Программа «ВУЗ в Большом Евразийском Университете» (БЕУ) <i>Стратегические проекты:</i> «ТЭО и генеральный план БЕУ» «Общественные, учебные, научно-производственные, жилые и рекреационные комплексы БЕУ» «Академия в структуре БЕУ»
2. Улучшение материального состояния работников и обучающихся вуза	Величина средней заработной платы ППС, УВП, АУП, руб. Объем отчислений на заработную плату от валового дохода, % Количество работников, которые улучшили жилищные условия, чел. Количество студентов, обеспеченных общежитием (%)	Программа «Материальное благополучие» <i>Стратегические проекты:</i> «Новая система оплаты труда работников Академии» «Доступное жилье для работников и студентов»
3. Развитие корпоративной культуры. Расширение сотрудничества с органами власти творческими союзами, бизнесом, вузами, институтами государственной академии наук	Количество наград за внеучебную деятельность вуза. Объем спонсорской помощи вузу (руб.) Объем расходов на внеучебную деятельность вуза (руб.) Объем финансирования конкурсной и выставочной деятельности, подготовки к изданию учебно-методической литературы, повышения квалификации, участия в конференциях (руб.) Объем финансирования информационных агентств и изданий (руб.) Количество договоров о сотрудничестве	Программа «Развитие связей с потребителем» <i>Стратегические проекты:</i> «Система внеучебной воспитательной работы» «Выпускники вуза: ассоциация, маркетинговые исследования» «Сотрудничество с потребителем»