
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 миссии. 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 и 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»