

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УНИВЕРСИТЕТАХ США

С. А. Запрягаев

*Воронежский государственный университет*

## ВВЕДЕНИЕ

Относительно благополучное положение системы высшего образования и университетов в советский период сформировало устойчивый тип поведения академического сообщества, при котором задача прогноза будущих вариантов развития образовательных учреждений и обеспечение их деятельности относилась к компетенции руководящих органов - министерствам и ведомствам. С одной стороны, это позволяло руководителям вузов сосредоточиться на научно-образовательном процессе, но, с другой стороны, формировало сознание, основанное на том, что кто-то всегда должен образовательной системе и средства, и обеспечение условий труда, и всегда есть заказчик на специалистов, выпускаемых университетом.

Кардинальное изменение социально-экономической ситуации в России в 90-х годах прошлого столетия привело к непрерывному изменению положения и статуса системы образования и университетов.

В происходящих изменениях проявились взаимоисключающие тенденции, которые условно можно разделить на тенденции, ведущие к развитию, и тенденции, ведущие к стагнации и даже разрушению. Вторая тенденция превалировала в российском образовании в последнее десятилетие.

Заявленные обещания по отношению к науке и высшей школе оказались невыполненными, и, в конце концов, крепнущий капитализм распорядился с высшей школой так, что со всей очевидностью стало ясно: будущее университетов во многом находится в их собственных руках.

Свалившаяся на российские вузы открытость и глобализация образования и связанные с этим попытки стать участниками мирового рынка образовательных услуг заставили изучать опыт работы университетов, всегда находившихся в условиях частнособственнических отношений. При этом выяснилось, что существенным изменениям условий работы и влиянию процессов реформирования и модернизации высшего образования подверглись не только российские университеты, но и университеты Западной Европы, Китая, США, да и других стран. Причем проблемы, которые пришлось преодолевать университетам этих стран, оказались относительно похожими на проблемы российского высшего образования, а инструментом для их пре-

одоления во многих случаях выступал процесс так называемого стратегического планирования.

В настоящей работе представлено описание характерных черт процесса стратегического планирования в университетах США - страны, являющейся лидером в системе высшего образования. Целью работы является изучение возможностей использования метода стратегического планирования в российских университетах и, в частности, в Воронежском государственном университете. В настоящей работе приводятся основные этапы, поясняющие усредненный процесс стратегического планирования, а также задачи внутри этих этапов. В приложении приведены примеры вспомогательных организационных материалов, которые рекомендуются для использования в США при осуществлении процесса планирования. Данные материалы могут помочь организовать процесс стратегического планирования в университете и в любом другом образовательном учреждении. Кроме того, в работе рассматриваются аргументы и причины, по которым стратегическое планирование может оказаться полезным инструментом и для российских вузов.

## 1. ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Прежде чем переходить к описанию процесса стратегического планирования, определим некоторые понятия, которые использованы в американской литературе при изучении методов планирования.

Имеется много определений таких понятий, как план, планирование, стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, тактическое планирование, представленных различными авторами и словарями. По сути, это означает, что нет однозначно принятых определений этих терминов и вкладываемого в них содержания. Однако в связи с тем, что данная работа предполагает описание процесса стратегического планирования на основе опыта американских университетов, ниже приводится несколько определений этих понятий, принятых в США и опирающихся на их национальный опыт.

## Планирование

Среди множества определений данного понятия, по-видимому, наиболее емкое определение

понятия "планирование" сформулировано следующим образом: "Планирование - формализованная процедура для достижения четко сформулированного результата в форме интегрированной системы решений" (Mintzberg, 1994 р. 12). По сути дела так определенное понятие планирования связано с размышлением о будущем организации и отражает попытку управлять будущим во имя достижения определенной цели. При этом главным в определении планирования является утверждение о том, что планирование есть процесс, основанный на комплексной совокупности решений. "Планирование требуется тогда, когда будущее состояние, которого желает достичь организация, включает в себя множество взаимосвязанных решений" (Ackoff, 1970 в Mintzberg, 1994, р. 11).

Принимаемые или планируемые организацией решения основываются на определенных принципах или стратегиях.

### Стратегия

Стратегия - это искусство руководства какой-то деятельностью, общий план ведения деятельности, исходя из баланса сил, препятствующих и способствующих достижению целевой функции.

Стратегия устанавливает и показывает организационную цель в терминах долгосрочных задач, программ действий и способов определения приоритетов, выбирает настоящую и будущую сферу деятельности организации.

Стратегия пытается обосновать достижение долгосрочного жизнеспособного преимущества в каждой из сфер деятельности, с учетом возможных угроз во внешних условиях работы фирмы, силы и слабости организации. Стратегия идентифицирует различные административные задачи на корпоративных, деловых и функциональных уровнях, согласует, объединяет и интегрирует решения, определяет природу экономических и политических решений, которые предстоит осуществить в организации. Стратегия является выражением перспективного намерения организации и нацелена на развитие и поддержку главной деятельности организации. Стратегия является средством для селективного инвестирования в реальные и неосязаемые ресурсы, чтобы развить возможности, которые гарантируют жизнеспособное и конкурентоспособное преимущество.

Такие определения и принципы обычно включаются в определение стратегии, используемое различными организациями и университетами США. Как видно, понятие "стратегия" является комплексным понятием, включающим много сторон деятельности организации.

### Стратегическое планирование

Стратегическое планирование рассматривается как комплексный и продолжающийся процесс организационного изменения на основе выбранных стратегий. По опыту американских коммерческих и некоммерческих организаций, следующие совокупные признаки и требования обеспечивают успешность процесса стратегического планирования.

- Стратегическое планирование должно включать в себя ориентацию на будущее и сосредоточение усилий на ожидаемом будущем. Рассмотрение того, как мир может быть изменен через 5-10 лет. Стратегическое планирование обретает нацеленность на создание будущего организации, основанного на том, что будущее должно правдоподобно отражаться в условиях деятельности организации.

- Стратегическое планирование должно быть основано на полном анализе предсказанных или прогнозируемых тенденций и сценариев возможных альтернативных будущих процессов, а также на анализе внутренних и внешних условий работы организации.

- Стратегическое планирование должно быть гибким и ориентированным на достижение больших целей. Стратегическое планирование должно выравнивать организацию с окружающими условиями, устанавливать содержание целей, формировать структуру и направления для достижения желаемого будущего организации.

- Стратегическое планирование должно создавать систему для достижения конкурентоспособного преимущества, анализируя внутренние условия работы организации и ее потенциал. Стратегическое планирование должно обеспечить адекватную реакцию организации на проявляющиеся тенденции и сложные задачи в соответствии с системой приоритетов и миссии организации.

Реализация процесса стратегического планирования показывает, что оно является качественной идеей процесса управления. Стратегическое планирование интегрирует и оперирует с данными, не всегда основанными на численных расчетах, а часто использует опыт, интуицию и идеи, создает философию диалога и дискуссий в организации, нацеливает на обеспечение очевидного взгляда в будущее, позволяет организациям сосредоточиться на динамичном процессе самоанализа.

### Краткая история стратегического планирования

Имеется много очевидных свидетельств того, что история стратегического планирования начинается в военной сфере, в которой стратегия определялась как наука планирования и управления

крупномасштабными военными операциями, которая путем маневра стремится привести войска в наиболее выгодное положение для достижения фактического преимущества над врагом.

Гражданское понимание стратегии так, как оно применяется в системе управления организации, многократно изменено, но один ключевой элемент этого понятия остался неизменным - целью планирования является достижение конкурентоспособного преимущества.

Стратегическое планирование в гражданских организациях началось в США в 1950-е годы XX века, став очень популярным в бизнесе и получив широкое распространение с середины 1960-х до середины 1970-х годов. В этот период многие в США полагали, что стратегическое планирование имеет ответ на все задачи, стоящие перед организацией. Последовавший за периодом бума стратегического планирования период фактического забвения данного процесса составлял более чем десятилетие. Но 90-е годы принесли возобновление повышенного интереса к процессу стратегического планирования как к процессу, обеспечивающему специфические выгоды в специфических условиях.

За время его использования сложилось несколько концепций реализации стратегического планирования. В своем развитии эти концепции преобразовались от концепций, основанных на качественных показателях деятельности организации, до концепций, основанных на сочетании количественных и качественных показателей. Так, в 50-е годы в стратегическом планировании доминировал подход, основанный на модели анализа четырех параметров, определяющих деятельность организации: силы (Strength), слабости (Weakness), возможностей (Opportunity) и угроз (Threat) для организации. Сокращенно такая модель получила название ССВУ (SWOT)-анализ. В 60-х годах появились некоторые количественные модели, которые, в сочетании с качественными приемами ССВУ-анализа, к началу 80-х годов стали практически стандартными. Такие модели стратегического планирования были сосредоточены на адаптируемости к изменениям, гибкости и процессах придания существенного значения развитию стратегического мышления в организации. "Стратегическое проворство" организации становится более важным, чем стратегия непосредственно, потому что способность организации преуспевать имеет большее значение, чем быть способным преобразовывать себя непрерывно. Организации, являющиеся стратегически проворными, открыли для себя новые возможности в достижении целей путем изменения их стратегии в зависимости от изменений в окружающих условиях их работы.

### Различия между традиционным и стратегическим планированием

В американской литературе принято считать, что стратегическое планирование не совпадает с традиционно используемым планированием работы организации. Одно из главных различий между традиционным и стратегическим планированием определяется тем, что традиционное планирование имеет тенденцию ориентироваться на просмотр задач текущего потока событий или внутреннее множество мнений. В отличие от этого считается, что стратегическое планирование требует понимания природы принятых решений, поиска соответствующего отклика и учета внешнего множества мнений (Rowley, 1997, p. 36).

Традиционное долгосрочное планирование рассматривается в США как проекция из настоящего или экстраполяция из прошлого. Стратегическое же планирование пользуется ожидаемыми будущими тенденциями и данными, а также конкурентоспособными предпосылками. Долгосрочное планирование имеет тенденцию управляться числами. Стратегическое планирование имеет тенденцию управляться идеями. Стратегическое планирование пытается выяснить организационную перспективу, миссию и фокус деятельности организации.

## 2. ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В течение двух прошедших десятилетий учреждения высшего образования США противостояли многочисленным изменениям в условиях их внешней и внутренней организации и вынуждены были реагировать на появление ряда сложных проблем. К числу глобальных проблем относятся уменьшение финансирования со стороны штатов, быстро меняющийся технологический прогресс, изменение демографического состава студентов, наличие устаревших академических программ. В результате большое число университетов обратились к стратегическому планированию как к средству, "обеспечивающему выгодные, стратегические изменения для адаптации к быстро меняющимся окружающим условиям работы" (Rowley, Lujan и Dolence, 1997).

В целом стратегическое планирование в университетах США имело относительно умеренный успех, так как только немногие университеты оказались способны достигнуть значительных положительных результатов и преобразовать себя существенно. Часть университетов оказалась способной осуществить крупные изменения только по отдельным направлениям работ, а значительное число учреждений "имели крупные просчеты, растворившись в дебатах, напрасно потеряв много нервной энергии" (Rowley, Lujan и Dolence, 1997).

Хотя проведенные исследования стратегического планирования в университетах и пытались объяснять причины успеха и неудач этого процесса в высшем образовании, тем не менее сегодня нет консенсуса и ясности по основным детерминантам успеха или провала стратегического планирования в университетах США. Поэтому имеющийся опыт должен применяться осмотрительно и с тщательным анализом конкретной ситуации.

### **Почему высшее образование США нуждалось в стратегическом планировании?**

Университеты подвели к участию в процессе стратегического планирования ряд обстоятельств, такие как: возрастающая потребность в высшем образовании, сопровождающаяся уменьшением бюджетного финансирования со стороны правительства штатов, изменение демографических характеристик студенчества, потребность конкурировать с отсталыми моделями высшего образования при сохранении сущности традиционного классического университетского образования и ряд других. Процесс стратегического планирования стал рассматриваться как инструмент, способный подготовить университет к адекватной реакции на вызовы современного динамично меняющегося общества.

Всестороннее, прагматичное и детальное планирование деятельности является традицией и нормой любого американского университета. Подавляющее число администраторов в университетах считают, что планирование как часть процесса управления является ключом к успеху деятельности как любого структурного подразделения, так и университета в целом. Однако возрастающее непостоянство окружающих условий функционирования университетов вынудило провести существенные изменения и в самом процессе планирования. Сфера применения планирования стала стратегической. Университеты осознали, что из большого количества решений имеются всего несколько критических, которые могут быть существенны в будущем. Такие решения и являются стратегическими решениями. Однако практика показала, что стратегические решения требуют осторожного определения и идентификации внутри такого многофункционального организма, как университет.

Университеты США рассматривают планирование как процесс, основанный на анализе социальной миссии университета, внешних и внутренних условий деятельности для достижения определенных целей. План для университета в целом есть - письменное заявление того, что должно быть сделано и как это должно быть выполнено. Обычно университетский стратегический план покрывает длительный период. Он может охватить пять или десять лет. Периодически, обычно ежегодно, стра-

тегический план корректируется, чтобы отразить изменения во внешних и внутренних условиях функционирования, сохраняя главные цели. Для поддержания тактических мероприятий на короткий период времени, обычно на один год, в университетах составляется оперативный, или тактический план.

Классификация причин, по которым университеты США включались в процесс стратегического планирования, показывает, что обычно наиболее важными для них являлись следующие:

### ***Уменьшение бюджетного финансирования со стороны правительства штатов***

Процесс относительного сокращения финансирования университетов США из бюджетов штатов начался в начале 90-х годов XX века. И хотя в абсолютном выражении доля средств, которые выделяются штатами на систему высшего образования, увеличивается, удельное значение объемов финансирования в бюджете большинства штатов сокращается. Так, например, в штате Калифорния в 1994 году 12% бюджета штата направлялось на поддержку университетов, в то время как в 2002 году эта цифра оказалась равной всего 3-4 процентам.

После террористической атаки 11 сентября 2001 года, которую пережили США, эта тенденция существенно усилилась в связи с заметно проявившимся экономическим спадом. В то же самое время совокупные расходы на одного студента в высшем образовании неуклонно повышаются. Университеты вынуждены компенсировать последствия этих двух взаимоисключающих тенденций путем повышения платы за обучение. Повышение платы за обучение приводит к новым социальным отношениям между семьями и университетом.

Во всех случаях уменьшение доли бюджетного финансирования рассматривается университетами как чрезвычайно опасная тенденция, противостоять которой можно только выбором правильной стратегии на рынке образовательных услуг в ближайшем будущем.

### ***Увеличение потребности (спроса) в высшем образовании***

Как ожидается на основе имеющихся прогнозов, спрос на высшее образование резко увеличится в 2004 - 2010 годах. Так, согласно оценкам, выполненным в штате Калифорния, число студентов в университетах штата может увеличиться до 2,7 миллиона в 2010 г., что означает 50% увеличение числа студентов по сравнению с 1994 г. Такая тенденция означает ежегодное, вплоть до 2010 года, появление дополнительно 100 000 новых студентов, обучающихся в течение полной рабочей неде-

ли. Кроме того, ожидаемый прирост населения США будет постоянно увеличивать число студентов университетов. Прогнозируется, что все большее число людей начнет понимать существенную роль колледжей в их экономической деятельности и карьерах, поэтому спрос на высшее образование увеличится, а университеты должны быть готовы принять дополнительный контингент студентов, обеспечить их качественными услугами и достаточным числом преподавателей. Задача приема увеличивающегося потока студентов при сокращении бюджетного финансирования входит в число задач, которые формируют процесс стратегического планирования.

### ***Изменение демографического состава студентов***

Социологические исследования в США показывают, что демографический состав студентов США претерпевает существенные изменения. Выяснено, что число латиноамериканских и азиатских студентов значительно увеличится в следующем десятилетии и университеты не будут иметь одной "основной" расовой группы. Приблизительно к 2005 году половина поступающих студентов будет происходить не из "англо-белых" семей. Кроме того, увеличится средний возраст студенчества, так как "старые", недоучившиеся студенты вернутся в университеты, чтобы получить по крайней мере ассоциативную степень или степень бакалавра. В процессе поиска наилучших условий для успешного обучения всех этих разнородных студентов университеты должны обеспечить инфраструктуру, которая позволит получить дипломированную степень и сформирует гражданскую ответственность в условиях многонационального и многоэтнического общества.

### ***Новые модели высшего образования***

Еще одной важной причиной, заставляющей классические университеты обратиться к стратегическому управлению, является появление новых моделей получения высшего образования, возникших в последние годы. Согласно некоторым исследованиям, зазор между потребностями общества и теми программами, которые предлагают традиционные университеты, постоянно возрастает. Изменения в образовательных потребностях, направленных на более специализированное и прикладное образование, не соответствуют существующей системе высшего образования, что и приводит к появлению университетов, работающих для получения прибыли из процесса высшего образования. Адаптируясь к потребностям рынка, управляемого потребителем, такие университеты рассматривают студента как заказчика, организуя целевые функ-

ции процесса обучения, основанные на рыночной потребности, предлагая удобные для студентов расписания, программы и технологии обучения с использованием новых средств телекоммуникации и Интернет. Поэтому "традиционные" университеты ищут способ иметь дело с этим новым конкурентом на рынке образовательных услуг, а следовательно, формулируют стратегию противодействия размыванию целей и качества фундаментального высшего образования.

### ***Сохранение элементов "традиционной" модели образования***

Учитывая фундаментальность университетского образования, классические университеты не могут трансформироваться полностью от управляемой исполнителем до управляемой потребителем модели высшего образования. Администраторы университетов понимают, что поиск новых знаний, анализ теорий и событий и свободный обмен идеями пострадал бы, если колледжи и университеты предлагали только то, что популярно. Устранение дисциплин только потому, что они в настоящее время не востребованы, противоречит миссии университетов. Однако до определенной степени все университеты стремятся учесть предпочтения студентов в прикладном образовании, а также интересы и потребности большего рынка труда. Все это в совокупности подвигает университеты к стратегическому планированию и поиску адекватных стратегий и по данному направлению.

### ***Дискуссии в правительствах штатов***

Среди многочисленных проблем, которые детально обсуждались правительствами штатов и продолжают обсуждаться и в настоящее время, это: определение целей высшего образования, кто должен иметь доступ к нему и кто должен платить за получение высшего образования. Продолжающиеся дискуссии по данному вопросу не создают стабильных условий деятельности университетов, поэтому рассматриваются в качестве потенциальной угрозы. В то же время университеты призываются обществом к тому, чтобы выполнить их миссию, а следовательно, обеспечить доступность и престижность образования, гарантировать качество через максимальное внимание к процессу обучения и обеспечить доказательства полезности достигаемых результатов. В большинстве университетов появляются последствия того, что в дискуссиях по данному вопросу чаша весов не всегда склоняется в пользу университетов, а экономический спад подсаживает, что положительной перспективы по данному направлению в ближайшее время у университетов нет.

### **Экономические преобразования**

В течение двух последних десятилетий главными экономическими точками роста США стали высокотехнологические отрасли промышленности, которые нанимают на работу образованных или специально обученных граждан, способных легко двигаться по ступеням служебной карьеры и качественно исполнять свои должностные функции в инфраструктуре организации, использующей технологические новинки.

Поэтому содержание образования претерпевает непрерывные и динамично меняющиеся изменения, подстраиваясь под достижения высокотехнологических и компьютерных технологий.

Такая подстройка образования под новые технологии является стратегией всех университетов США.

В целом в университетах США считается, что стратегическое планирование - один из способов того, как университеты могут взяться за решение перечисленных выше сложных задач. Стратегия для университета есть средство, чтобы найти конкурентоспособное преимущество и свое место внутри окружающих условий.

Специалисты США в области стратегического планирования утверждают, что учреждения высшего образования, которые не продумают заново их роли, обязательства и структуру, могут ожидать очень трудные времена в течение следующей декады и следующем поколении. Ожидается, что некоторые университеты не смогут выжить в таких условиях. С большой вероятностью ожидается, что университеты должны будут делать намного больше с гораздо меньшим количеством персонала и за более короткий промежуток времени.

### **Преимущества стратегического планирования**

Изучение системы управления университетов США показывает, что руководители американских вузов рассматривают участие университета в процессе стратегического планирования как способ обеспечить университету ряд выгод и преимуществ. Следующие преимущества считаются определяющими для внедрения стратегического планирования:

- Стратегическое планирование создает систему определения желаемого будущего университета;
- Стратегическое планирование создает систему для достижения конкурентоспособного преимущества;
- Успешно организованное стратегическое планирование позволяет всем университетским подразделениям объединиться и работать вместе для выполнения поставленных целей;

- Стратегическое планирование поднимает миссию всех ключевых участников и стимулирует их, чтобы выразиться творчески в главном направлении деятельности университета (Нах и Majluf, 1996, p. 32);

- Стратегическое планирование обеспечивает диалог между участниками для лучшего понимания миссии организации, создания ощущения сопричастности сотрудников к стратегическому плану, принадлежности к организации;

- Стратегическое планирование выравнивает университет с окружающими условиями;

- Стратегическое планирование позволяет университету установить приоритеты.

### **Почему университеты могут возражать против стратегического планирования?**

Хотя процесс стратегического планирования признается управлением большинства университетов как действенный инструмент систематизации и организации работ, часто в структурных подразделениях университетов он встречает сопротивление, а иногда и неприятие. Среди множества причин, препятствующих внедрению стратегического планирования в университетах США, отмечаются следующие:

- Нет времени для реализации комплексного процесса стратегического планирования;

- Нет необходимых финансовых ресурсов для проведения стратегического планирования;

- Структурное многообразие больших университетов и множество различных приоритетов не позволяют искать и формулировать общие объединяющие идеи;

- Устойчивое лидерство университета на рынке образовательных услуг дезориентирует сотрудников;

- Красивый, благоустроенный университетский кампус, сам по себе привлекающий внимание, создает иллюзию видимого благополучия;

- Позиция, основанная на убеждении, что университет работает прекрасно и в том качестве, в котором находится, поэтому нет причин для дополнительной работы;

- Планирование отнимает значительное время, а гарантии в успехе нет;

- Позиция, основанная на утверждении: "Если мы можем развиваться без планирования, зачем делать это?"

- Администраторы, как правило, маленьких университетов, возражают против стратегического планирования, считая, что каждый работник и так знает то, что случилось в прошлом и что случится в будущем;

- Отсутствие опыта и управленческой квалификации у части администраторов;

- Многие работники университетов полагают, что планирование не его дело, что этим должен заниматься кто-то другой;

- Отсутствие лидерства со стороны президента.

Однако сторонники применения стратегического планирования в университетах США перечисленным выше возражениям противопоставляют следующие аргументы:

- Опыт положительно реализованного стратегического планирования показывает, что его отсутствие может быть как раз той ключевой причиной, по которой бизнес и финансовые корпорации не проявляют интереса к университету в предоставлении ему грантов, целевого финансирования и иного рода пожертвований. Действительно, отсутствие явно заявленной цели деятельности университета, его миссии не добавляет ему привлекательности и не позволяет окружающему бизнесу строить свою стратегию по отношению к такому университету. Иное дело университет, который явно демонстрирует возможную перспективу своего развития и заявляет о понятных достижимых приоритетах.

- Ссылка на отсутствие времени может быть просто отражением прошлых традиций и неспособности различных уровней управления отделить текущие проблемы от стратегических, решение которых определяет жизнеспособность организации. Чаще всего отсутствие времени как раз и возникает в организации, мятущейся в проблемах с невыделенными приоритетами и, следовательно, плохим менеджментом.

- Очевидным негативным последствием отсутствия стратегических приоритетов и планирования является то обстоятельство, что планирование финансовых потоков между структурными подразделениями в этом случае осуществляется волевыми методами на еженедельной президентской встрече администраторов. В этом смысле структурные подразделения, являющиеся ключевыми в деятельности университета, должны быть напрямую заинтересованы в утверждении приоритетов, что гарантирует им плановое финансирование, не подверженное конъюнктурным обстоятельствам финансовых совещаний.

- Когда тщательное планирование отсутствует, различные группы в учреждении часто становятся конкурирующими друг с другом и дублируют работу друг друга.

- Без скоординированного планирования отдельные группы в учреждении могут считать, что они сами по себе, и теряют смысл перспектив развития организации.

- Наконец, мир вокруг нас изменяется слишком быстро, чтобы использовать принцип "Если мы можем расти без того, чтобы планировать, то зачем это делать?"

В системе высшего образования США сформировано ярко выраженное убеждение о том, что лидеры системы высшего образования не могут управлять будущим, но они должны пытаться влиять на него. Такая попытка влияния как раз и осуществляется путем применения методов стратегического планирования.

### **Группа планирования / персонал планирования**

Многие университеты США при проведении стратегического планирования создают специальную группу планирования, или персонал планирования, поскольку планирование требует времени, координации, экспертизы и объективности. Такие группы создаются на профессиональной основе с широким привлечением сотрудников на принципах их добровольного участия.

Профессиональные группы планирования обычно обеспечивают следующие формы работы (С. Hunt, 1997):

- Сканируют и осуществляют мониторинг окружающих условий работы университета;

- Координируют планирование различных уровней и структурных подразделений;

- Обеспечивают организационный ресурс администрации.

Добровольные группы планирования вовлекают в процесс широкий круг специалистов и профессионалов организации. Установлено, что планирование оказывается полностью успешно, если президент университета является ключевой фигурой процесса планирования. Президент может быть или членом группы планирования, или ее председателем. Президент должен осуществлять непрерывную поддержку процесса планирования для достижения успеха.

### **3. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Процесс стратегического планирования может быть определен как процесс, включающий в себя определение соответствия учреждения между проблемами и возможностями внутри установленной миссии. Хотя каждый процесс стратегического планирования разрабатывается и приспособливается для решения задач отдельно взятого университета, тем не менее, каждая успешная "модель" включает несколько основных шагов, повторяющихся в различных университетах.

Как правило, университет начинает процесс планирования с определения миссии (mission) и перспектив развития (vission). Как только эти фундаментальные понятия определены, процесс планирования переходит к ряду исследований, вклю-

чающих анализ внешних и внутренних условий работы, анализ имеющихся различий с эталонным примером и т.д. Такие тестирования обеспечивают содержание для разработки стратегических направлений организации. За этим этапом следует стратегическое программирование и разработка отдельных стратегий, включая стратегические цели, схемы действия и тактику. Выбранные стратегии на стадии становления плана непрерывно развиваются и детально обсуждаются. Периодически организация изучает свои стратегии и пересматривает стратегический план, рассматривая стратегии на стадии происходящих изменений. Обычно проходит несколько лет, прежде чем стратегическое планирование становится атрибутом организации, а стратегическое мышление - основой планирования деятельности учреждения.

Как правило, можно выделить следующие шесть этапов стратегического планирования:

1. Определение миссии.
2. Внешний и внутренний анализ.
3. Определение ключевых областей деятельности.
4. Формирование стратегий.
5. Составление оперативных планов.
6. Оценка и контроль исполнения планов.

(С.Hunt, 1996).

### 3.1. МИССИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Первым этапом процесса стратегического планирования считается этап определения миссии организации.

Этот этап содержит определение целей университета, причины для его основания и существования на данной территории. Важная часть этого процесса - разработка положений миссии, которые отражают стремление университета достичь некоторых вершин в будущем, и разработка положений, которые говорят о том, чем университет пытается быть сегодня. Перспектива развития университета устанавливает причины его существования и определение "идеального" состояния, которого университет пытается достичь. Миссия идентифицирует главные цели и их характеристики, определяется внутри философии университета и используется как контекст для разработки и определения стратегий.

#### В чем состоит разница между целью, миссией и перспективой?

Имеются много трактовок относительно этих трех понятий, использованных в литературе применительно к процессу планирования в некоммерческих организациях. Для справки ниже приводятся определения, используемые для этих понятий в американской литературе по стратегическому планированию.

**Цель (Goal)** - конечный результат, которого организация собирается достичь. Цель - отвечает на вопрос "Почему эта организация существует?". Ответ на данный вопрос есть - достичь такой-то цели.

**Миссия (Mission)** обычно понимается как более широкая концепция. Миссия синонимична с утверждением миссии и включает три главные концепции: "цель", как определено выше, "способ", как организация участвует в достижении этой цели, и "значимость" - утверждение ведущих достижений миссии.

**Перспектива (Vission)** - наиболее глобальная концепция. Перспектива - буквально умственное изображение успешного достижения миссии и, таким образом, глобальное представление организации будущего.

#### Основные составляющие компоненты миссии университетов США

Есть несколько основных компонент в утверждениях миссии университетов США, которые присутствуют в большинстве случаев. Среди них:

1. **История.** Как правило, миссия отражает историческое значение университета, его происхождение и общественное предназначение.

2. **Отличительные компетенции.** Данный раздел миссии подчеркивает, что многие могут делать такую работу, но данный университет может делать это так, что в определенных областях является лучшим.

3. **Потребности, системы и технологии.** Данный раздел отражает, как университет удовлетворяет потребности экономического рынка, социальные и политические потребности общества. Что будет выполнено, когда это будет выполнено и какая технология будет использоваться.

4. **Условия работы и внутренняя культура университета.** Данный раздел характеризует социальную и материально-техническую инфраструктуру университетского кампуса, принципы его существования и реальное проявление его автономии.

5. **Лидерство.** Данный раздел подчеркивает и нацеливает университет и общество, где следует ожидать ведущую роль данного университета.

Отличительной особенностью концепции миссии университетов США является ее ориентированность на студента. Студент в определенной мере рассматривается как обслуживаемый клиент, так как он платит деньги. Философией системы высшего образования США является философия, основанная на принципе - студент должен быть удовлетворен образованием. Таким образом, удовлетворение студента - миссия каждого университета. Практика показала, что далеко не просто сформулировать положения миссии. Положения миссии должны отражать то, что университет хочет делать в будущем, а это требует большого искусства. Процесс опре-



деления миссии в университетах США рассматривается как исключительно важный, даже важнее, чем само определение.

Американские исследователи отмечают шесть причин для установления миссии любого университета (С. Hunt, 1996):

- миссия объясняет, для чего университет существует как внутри, так и вовне;
- миссия устанавливает границы того, что будет сделано и что не будет сделано;
- миссия описывает потребности;
- миссия является основанием первичных целей;
- миссия формирует внутреннюю культуру университета;
- миссия помогает взаимодействовать как внутри, так и снаружи.

### 3.2. ВНЕШНИЙ / ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

После того, как перспектива деятельности и миссия однозначно идентифицированы, университет проводит анализ внешних и внутренних условий своей работы. На этом этапе изучаются возможности внешних условий работы, угрозы, внутренней культуры, изучение собственных сильных сторон и слабостей. Сканирование окружения позволяет анализировать информацию относительно экономических, социальных, демографических, политических, юридических, технологических и международных условий работы организации.

При проведении такого анализа университеты оценивают разность между их текущим положением и желаемым будущим путем анализа различий. В результате университет может разрабатывать специальные стратегии и распределять ресурсы так, чтобы уменьшить найденный зазор и достичь желаемого состояния.

#### Основные модели анализа условий работы

Следующие три модели являются основанием, на котором последовательное стратегическое планирование было разработано как в системе высшего образования, так и в бизнесе. Эти модели были сформулированы для делового мира. Однако многие университеты нашли, что они полезны и в их деятельности и способны адаптироваться не только к потребностям высшего образования в целом, но и к специальным потребностям отдельных университетов. Одним из наиболее важных достоинств этих моделей является их гибкость и адаптируемость. Они могут использоваться различными способами, с применением специфических подходов для отдельных задач, чтобы создать уникальное отображение отличительных условий работы университета.

#### ССВУ (Сила, Слабость, Возможности, Угрозы)-анализ

ССВУ-анализ идентифицирует факторы, которые могут воздействовать на желаемые будущие результаты работы университета. ССВУ-модель основана на идентификации сильных внутренних сторон организации и ее слабостей, угроз и возможностей работы, последовательной идентификации отличительных компетенций компании и ключевых факторов, обеспечивающих успех работы. Данный анализ наряду с рассмотрением социальной значимости компании ведет к созданию, оценке и выбору стратегии. Цель ССВУ-анализа – выработать и рекомендовать стратегии, которые гарантируют самое лучшее соответствие между условиями работы и внутренней ситуацией (Andrews, 1980, Christensen и другие, 1982 в Mintzberg, p. 36-37; Hax и Majluf, 1996, p. 27; Hill и Jones, 1992, p. 14).

ССВУ-анализ обычно представляется в следующей форме:

Сильные стороны университета	Возможности для развития
Слабые стороны университета	Угрозы. Нежелательные последствия

#### Модель Энсоффа

В модели Энсоффа, "стратегия ... разрабатывается так, чтобы преобразовать фирму от существующего положения до положения, описанного целями, в соответствии с ограничениями, возможностями и потенциалом" организации. Эта модель специально подчеркивает две концепции. **Анализ различий**, разработанный, чтобы оценить "разность между текущим положением фирмы и ее целями". Организация выбирает стратегию, которая "по существу закрывает различие". **Synergy** Синергетика связана с идеей о том, что фирма должна найти такой путь и способ работы, который является отражением широко известной формулы "2 + 2 = 5", пропагандирующей идею о том, что сумма составных частей при правильной организации дает новое качество (Ansoff, 1965, в Mintzberg, p. 43-45).

#### Модель пяти сил Портера

Модель пяти сил, разработанная Портером, проводит анализ окружающих условий работы организации и привлекательности промышленности. Модель пяти сил включает в рассмотрение пять параметров деятельности любой организации: риск **новых конкурентов**, вступающих в промышленность, угрозу потенциальных **заместителей**, мощностя заключающих сделку покупателей, мощностя за-

ключающих сделку *поставщиков* и степень конкуренции между *существующими конкурентами* (Porter, 1985). Сканирование и идентификация внешних возможностей и угроз оценивает полную привлекательность промышленности, идентифицирует помогающие факторы или факторы, ведущие к удалению из привлекательного состояния промышленности (Нах и Majluf, 1996, р. 27). Путем выбора определенной стратегии организация может изменить значение и влияние каждой из перечисленных выше пяти сил.

### 3.3. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Этот шаг определяет область ключевых результатов, которая формирует фокус процесса стратегического планирования. На данном этапе определяются несущественные области, в которых цель планирования разработана и которые не связаны с областью ключевых результатов, но главная активность должна быть связана именно с областью ключевых результатов деятельности. Развитие успеха деятельности по ключевым направлениям считается приоритетом процесса стратегического планирования. Поэтому точное определение ключевых направлений деятельности способствует успеху будущей деятельности, а неверное их определение может сказаться самым пагубным образом.

### 3.4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

После определения множества целей для ключевых областей в период времени, охватываемый стратегическим планом, формулируются методы или стратегии, необходимые для достижения поставленных целей. Сначала стратегии разрабатываются для выполнения каждой цели. Стратегии разрабатываются на основе анализа исследований различных альтернатив. Затем определяются альтернативы для стратегий внутри стратегического плана. Из совокупности этих отдельных стратегий разрабатывается полная стратегия. Группировка стратегий, как правило, имеет целью поддержку областей ключевых результатов. В этом случае стратегия становится связующим компонентом между целями и результатами.

Чтобы адресовать стратегические задачи и разработать преднамеренные стратегии для достижения миссии, многие университеты определяют стратегические цели, рабочие планы и тактику в течение процесса стратегического планирования.

**Стратегические цели** - это вехи, которых организация стремится достичь и которые вытекают из стратегических задач. Они преобразовывают стратегические задачи в цели реального исполнения. Обычно цели заявляются в терминах измеримых и проверяемых результатов, поддерживают

организацию, обеспечивают чувствительность университета к окружающим условиям, чтобы достигнуть желаемого будущего.

**План действий** определяет, как университет принимается за дело, каким путем он хочет идти, какие шаги требуются для достижения университетских стратегических целей. План определяет, кто конкретно будет делать то, что включено в стратегический план, когда и как университет распределяет текущие задачи.

**Тактика** - отдельные действия и акции, используемые чтобы достигнуть стратегических целей и выполнения стратегического плана.

### Производные стратегии

Хотя организации могут и должны оценить окружающие их условия, никто не может предвидеть будущее. Происходят события, которые опровергают предположения и противоречат прогнозам. Кроме того, спонтанно возникают яркие идеи вне формального стратегического каркаса процесса планирования и между планированием. Все это приводит к корректировке стратегического плана и выбранных стратегий.

Производные стратегии - это множество действий, возникающих через какое-то время, осознанный образ, который в прямой форме не был учтен при планировании начальной стратегии. Когда преднамеренная стратегия осознана, результат соответствует предназначенному ходу событий. Производная стратегия разрабатывается, когда организация осуществляет ряд действий, которые со временем превращаются в последовательный образ поведения, независимо от отдельных намерений. Производная стратегия подразумевает, что организация изучает то, что работает практически. Смещение преднамеренной стратегии и производной стратегии определенным способом помогает организации контролировать ход событий.

Например, университет может решать принимать новых студентов из определенной группы школ. Это решение становится предназначенной стратегией, и университет разрабатывает некоторую тактику, чтобы достигнуть этой цели. Однако в течение процесса вербовки может быть установлено, что общинные колледжи лучше отвечают задачам вербовки в университет, чем выбранные школы. В результате практика вербовки университета может измениться, чтобы привлечь студентов из общинных колледжей. Это становится производной стратегией университета, которая может позже быть формализована внутри стратегического плана.

Университеты должны распознать выгодные производные стратегии и быть гибкими, чтобы принять их. Иначе неэффективные стратегии могут не принести желательных результатов, а выгодной

производной стратегии не будет позволено воплощаться в жизнь.

### 3.5. РАБОЧИЙ ПЛАН

Рабочий план устанавливает последовательность действий. Рабочий план действий должен быть разработан для всех областей, которые используются для поддержки полной стратегии. Он включает работы, взаимодействие, финансы, укомплектование персонала так же, как все другие области. Детальные планы разрабатываются, чтобы прописать подробно, какие потребности проявятся в данной области при выполнении стратегического плана.

Поддержкой и основанием университетского рабочего плана является индивидуальный план всех членов университетского сообщества.

Когда планирование охватывает весь университет, каждый сотрудник и подразделение становится вовлеченным в разработку и принятие плана, который поддерживает миссию университета, одну или более специальную цели, включенные в стратегический план.

### 3.6. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНТРОЛЬ

Стратегическое планирование может быть успешно, только если работники университета принимают на себя ответственность создания рабочего плана действий. Президент университета - ключевая фигура в этом процессе. Он должен настаивать, чтобы персональные оценки характеристик деятельности на всех уровнях и положения внутри университета были выполнены аккуратным образом, чтобы можно было дать оценки того, как хорошо сотрудники делали работу в поддержку успеха стратегического плана. Это создает рабочую среду, где люди знают, что делать, и награда связана с характеристикой их работы. Именно поэтому контроль должен естественно следовать за разработкой плана действий. Планирование и контроль должны быть интегрированы друг в друга.

#### Стратегическое мышление

Со временем люди в университете начинают принимать решения внутри стратегической системы предвидения и миссии организации. Стратегическое планирование становится организационной нормой, глубоко внедренной внутри процесса принятия решения организации, и участники начинают думать стратегически при выполнении их регулярных ежедневных действий (Lerner, 1999). Страте-

гическое мышление включает "массивный список опций от процесса открытия установленного размышления до альтернатив и решений, которые опознают метод наилучшего приближения между установленным способом и окружающими условиями" (Rowley, Lujan и Dolence, 1997, p. 15)".

Стратегическое мышление опирается на участие ведущих сотрудников. Чтобы думать стратегически, они должны быть активны, вовлечены, связаны, совершены, беспокойны и стимулированы. "Рассчитанный хаос их работы ведет их размышление к тому, чтобы формировать интерактивное реагирование на события". "Такое мышление не должно быть только информировано подвижными деталями действия, но должно управляться самим присутствием действия" (Mintzberg, 1994, p. 291).

Согласно Liedtka (1998), следующее - является главным атрибутом стратегического мышления.

- **Системный или целостный взгляд.** Стратегическое мышление формируется на основании перспективы систем. Оно включает теоретическую модель системы создания ценности... и понимание межзависимостей, которые оно содержит. Оно включает обзор каждой части не как суммы отдельных задач, а как вклад в большую систему, которая производит результат.

- **Фокус на намерении.** Стратегическое мышление управляемо намерением. Стратегическое намерение обеспечивает фокус, который позволяет личностям внутри организации приложить их энергию, сосредоточить внимание, сопротивляться безумию и концентрироваться так долго, сколько требуется, чтобы достичь определенной цели.

- **Своевременность мышления.** Стратегические мыслители связывают прошлое, настоящее и будущее, анализируют критически различия между современным состоянием и намерением в будущем.

- **Управляемость гипотезой.** Стратегическое мышление имеет дело с генерацией идей и их испытанием как центральная задача, избегает аналитическо-интуитивной дихотомии, является творческим и критическим.

- **Авантюристическая интеллектуальность.** Дилемма вовлечения в использование хорошо разъясненной стратегии и эффективность всегда должна быть сбалансирована с рисками из альтернативных стратегий, лучше подходящих для изменяющейся окружающей среды. Нужно иметь возможность учета знающего оппортунизма, который не только развивает предназначенную стратегию, но также оставляет открытой возможность появления новых выясняющихся стратегий.

#### 4. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

В настоящем разделе обсуждаются уникальные особенности стратегического планирования в университетах США.

##### Различия между бизнес-моделью и университетской моделью

Чтобы гарантировать успех усилий стратегического планирования, университеты адаптируют "бизнес-модели стратегического планирования" к высшему образованию. Университетское стратегическое планирование отличается от бизнес-модели некоторыми специфическими характеристиками. Распознавая эти различия и изменяя традиционную бизнес-модель соответственно своим потребностям, университеты могут увеличивать понимание и участие в процессе стратегического планирования и спонсоров, и меценатов.

##### Жизненный цикл

В деловом мире стратегическое планирование ограничивается рамками от 2 до 3 лет; в университетах это обычно занимает 5 или большее количество лет.

##### Согласие

Бизнес-модель в общем-то определяется руководством, хотя и необходимо получить опору и участие работников компании. Из-за значительной автономии управления университетом участие преподавателей в процессе стратегического планирования как ключевого фактора и построение консенсуса с самого начала становится существенной основой стратегического планирования для университета. Университетские преподаватели не могут быть "направляемы по команде" таким же образом, как служащие в компании, потому что "централизация" в университетах не очень сильна. В этой связи достижение согласия в университете между управлением и профессорами является важной и необходимой задачей для достижения успеха.

##### Система ценностей

Руководящий принцип университетов - долгосрочное капиталовложение в обучение людей - отличается от принципов работы бизнеса. Различия в системе ценностей требуют отличного от бизнеса подхода к стратегическому планированию в университетах.

##### Заказчики

Университеты не имеют ясно определенного заказчика. Студенты, наниматели и общество - все могут рассматриваться как "заказчики". В результате определение целей и измеряемой эффективности в соответствии с миссией университета становится проблематичным. Определение баланса в деятельности университета становится искусством, отличающим планирование в университетах от планирования в бизнесе.

#### Содержание

Изменения особенно трудно принять в университетах, потому что университетам по роду своей деятельности предписана задача сохранения. Разрешение противоречия между консерватизмом академической среды и потребностями нововведений существенно отличают университет от бизнеса.

#### 5. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс стратегического планирования непосредственно важен для установления прочной обратной связи и привлечения сотрудников к диалогу. Тот факт, что сотрудники участвуют в "стратегических размышлениях", становится более важным, чем конечный продукт - стратегический план. Лица, принимающие решение, могут делать это в контексте их понимания диалога с преподавателями, с учетом различных точек зрения и полного понимания миссии университета. Это аналогично перераспределению полномочий в корпоративной модели. Если участники понимают рассуждения и предложения, то управление может уполномочивать их самих принимать решения, потому что решения служащих отражают полное содержание деятельности организации.

##### Система награждения

Преподаватели университетов США вознаграждаются в основном по результатам исследований и обучения. Для успешности стратегического планирования преподаватели должны быть вознаграждены за более широкую область деятельности, например, инициативу, связанную со стратегическим планированием, в то время как сущность университета - обучение и исследование - сохраняется. Люди разделяются в своей активности, которая становится вознаграждаемой, так что университеты находят способы распределения средств для стратегических приоритетов. В сущности, стратегические цели планирования, как правило, связываются с системой вознаграждения.

##### Приверженность на верхнем уровне

Приверженность стратегическому планированию на вершине системы управления университетом принципиально важна для успеха. Ректор университета должен непрерывно выражать желание обеспечить поддержку стратегического планирования и никогда не терять фокус этого направления. Точно так же исполнители с высоким уровнем ответственности должны быть преданы и вовлечены в этот процесс с демонстрацией их ярко выраженных намерений.

##### "Слабосвязанная система"

Университет - "слабосвязанная система" подразделений, которые должны работать вместе во имя взаимно выгодного будущего, но понимать, что их различия часто создают напряжения. Подразделения университета одновременно ищут автономную обособленность и взаимозависимость. Непрерыв-

ное внимание уравновешенному балансу этих двух тенденций является клеем, который удерживает совместный процесс стратегического планирования и обеспечивает контекст для его реализации".

#### **Участники планирования**

Потребность в участниках планирования основана на университетской "разделенной модели управления". "Внутри колледжей и университетов главные элементы - обучение и исследование - ...являются исключительными правами преподавателей, и ... принятые стратегические решения верхнего уровня не могут быть адекватны без совета и совпадения с желаниями профессуры. ...Преподаватели ... могут осуществлять значительное право вето над опциями, доступными университетскому административному руководству" (Rowley, Lujan и Dolence, 1997). Поиск механизма, позволяющего привлечь к участию в стратегическом планировании преподавателей, становится особенно важным в процессе реализации планирования, ведущего к успеху. Преподаватель не может "управляться по команде", но должен желать добровольно принять участие в планировании.

### **5.1. ОГРАНИЧЕНИЯ**

Университеты могут сталкиваться с множеством проблем при реализации процесса стратегического планирования. В этом разделе приведены некоторые из этих трудностей и предложения, способные минимизировать или избежать их.

Стратегическое планирование - запутанный и комплексный процесс, который ведет организацию к не отмеченной на карте территории. Этот процесс не обеспечен предписанием, готовым к использованию для достижения успеха. Вместо этого этот процесс проводит организацию по маршруту и разрабатывает каркас и контекст, внутри которого ответы будут выясняться в будущем. Стратегическое планирование организации может терпеть неудачу, если потенциальные ловушки этого процесса игнорируются.

#### **Приверженность**

Одной из главных задач при проведении стратегического планирования обеспечение гарантии приверженности верхнего уровня управления, потому что стратегическое планирование приводит к решениям исполнительной власти и использованию ее энергии. Приверженность руководства содействует участию всей организации и уполномочивает людей принимать решения внутри каркаса, определенного стратегическим процессом планирования. В результате это перемещает часть принятия решений от исполнительного ведомства до участников.

Приверженность людей университета "вырастает из ощущения собственности проекта" (Mintzberg, 1994, p. 172). Такая приверженность существенна для успеха. Стратегическое планирование подразумевает широкое участие всей организации, которое может только быть достигнуто. Люди должны полагать, что их участие важно и что они извлекут выгоду из этого процесса.

#### **Негибкость схем и планирования**

Стратегическое планирование может запрещать изменения и препятствовать организации рассмотрения альтернатив поведения (Mintzberg, 1994, p. 178). Планирование может запрещать творческий потенциал и "легкое восприятие правильных творческих идей" (Mintzberg, 1994, p. 180). Ложный конфликт желания "сохранять стабильность, которую планирование приносит организации ...с предоставлением возможности быстро ответить на внешние изменения в окружающих условиях" (Mintzberg, 1994, p. 184), может помешать правильному проведению принципов стратегического планирования.

#### **Контроль**

Стратегическое планирование, если им злоупотреблять, может стать средством для взятия под контроль решений, стратегий, настоящего, будущего, действий, управления, служащих, рынков и заказчиков (Mintzberg, 1994, pp. 201-202) в большей мере, чем стать всесторонним и интегрированным инструментом для продвижения организации к желаемому будущему.

#### **Связи с общественностью**

Стратегическое планирование может быть использовано как средство, чтобы "впечатлить" влиятельные внешние силы" (Mintzberg, 1994, p. 214) или выполнять условия для стратегического планирования, наложенные извне, типа требований аккредитации.

#### **Объективность**

Стратегическое планирование может стать инструментом для отклонения интуиции.

#### **Политика**

Стратегическое планирование может увеличивать "политическую активность среди участников". Противоречия между преподавателями и управлением или индивидуальными участниками может увеличивать конфликт внутри организации, разрушая понятие централизованной иерархии и оспаривая формальные полномочия власти (Mintzberg, 1994, pp. 197, 200).

### **5.2. УХОД ОТ ОГРАНИЧЕНИЙ**

#### **"Оппортунистическое планирование"**

Оппортунистическое планирование позволяет организациям быть гибкими и открытыми для создания изменений в процессе стратегического планирования, если это становится необходимым в плоскости непредвиденных случаев и изменений в начальных предположениях. "Организации нуждаются в хорошей комбинации формального и оппортунистического планирования". Организации, которые полагаются исключительно на формальное планирование, могут заманить себя в ловушку невыносимых жестокостей.

#### **Планировщики как помощники**

"Планировщики не должны планировать, а должны служить процессу планирования" как помощ-

ники, как катализаторы, опрашивающие люди, педагоги и синтезаторы, чтобы вести процесс планирования эффективно" (Нах и Majluf, 1996, р. 34).

### Участие

Организации должны содействовать активному участию настолько большого числа людей, насколько возможно, включая преподавателей, управление, студентов и выпускников, нанимая их в продолжающемся диалоге и включая их в процесс стратегического планирования, создавая чувство причастности с процессом и результатами работы всей организации.

### Гибкость

Стратегические задачи должны быть интерпретированы "не как жесткие иерархические последовательности действий, а как полезный концептуальный каркас" для направления существенной части окончательных решений на успешную работу организации (Нах и Majluf, 1996, р. 36).

## 6. ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ

Все сказанное выше описывает то, чем является стратегическое планирование, и может также обеспечить понимание того, чем оно не является. Например, стратегическое планирование относится к фундаментальным решениям и действиям, но не пытается делать будущие решения. Стратегическое планирование включает предупреждение будущих условий работы, но решения сделаны в настоящем. Это означает, что через какое-то время организация должна претерпеть ряд изменений. Стратегическое планирование направлено на принятие самых лучших решений, это означает, что в любой момент времени оно рассматривается как инструмент для принятия решения.

Стратегическое планирование было описано как инструмент, но оно не является заместителем осуществления суждений руководства. В конечном счете лидеры любого предприятия должны и спрашивать, и отвечать, "что наиболее важно в окончательном решении?" и "как мы ответим?" Точно так, как молоточек не создает книжную полку, так и анализ данных и инструментальные средства принятия решения стратегического планирования не делают работу организации - они могут только служить опорой интуиции, умению мотивировки и суждения, которые люди приносят в их организации.

В заключение отметим, что хотя стратегическое планирование и описано как дисциплинирующий процесс, обычно оно не течет гладко от одного шага к следующему. Это - творческий процесс, и свежее решение, достигнутое сегодня, может хорошо изменять решение, сделанное вчера. Неизбежно процесс перемещается вперед и назад некоторое время перед достижением окончательного набора ре-

шений. Следовательно, никто не должен быть удивлен, если процесс воспринимается менее похожим на комфортабельное путешествие на пассажирском поезде, а скорее напоминает поездку по прибрежным волнам на лодке. Но и лодка достигает своего пункта назначения только тогда, когда она управляется и движется.

## 7. ПОЧЕМУ РОССИЙСКИМ УНИВЕРСИТЕТАМ ПОЛЕЗНО СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В соответствии с приведенными выше определениями, стратегическое планирование - есть процесс организационных изменений, ориентированных на ожидаемое будущее. Проводимые российским правительством мероприятия по модернизации, а по сути реформированию системы российского образования всех уровней, ставят задачу осуществления стратегического планирования в университетах в число приоритетных и актуальных. Раз система высшей школы должна претерпеть изменения, то прогнозирование результатов изменения есть естественная необходимость для высшей школы.

Стратегическое планирование - комплекс запланированных мероприятий, основанных на анализе предсказанных или прогнозируемых тенденций и сценариев будущих процессов с учетом внешних и внутренних условий работы. Очевидно, что условия работы высшей школы в настоящее время претерпевают принципиальные изменения, поэтому, находясь в состоянии переходного процесса, российские университеты должны определить свое новое предназначение и способ функционирования в складывающихся условиях.

Имеется много причин, по которым российским университетам, особенно университетам классического типа, полезно воспользоваться технологией стратегического планирования в системе управления. Среди них можно выделить главные.

### 1. Отсутствие государственного приоритета по отношению к высшему образованию

На современном этапе развития, в связи с потребностями рынка, для российского государства приоритетом в среде образования на ближайшее десятилетие) становится начальное и среднеспециальное профессиональное образование, которое имеет своей целью подготовку специалистов рабочих профессий. Такое состояние российской действительности означает необходимость переосмысления миссии классических региональных университетов. Очевидно, что в условиях финансовой недостаточности государство будет поддерживать и развивать только те классические университеты, которые сформировали свое собственное лицо и получили общемировое признание. Число таких университетов не превышает нескольких единиц. В то же время по статистике число классических университетов практически достигает 100. Положение, задачи и цели этих региональных университе-

тов должны быть переосмыслены не только правительством, но и самими университетами.

Такое переосмысление возможно и административным путем, но менее болезненно это можно осуществить путем реализации принципов и методов стратегического планирования.

### **2. Изменение условий набора контингента студентов**

Введение Единого Государственного Экзамена меняет внешние условия работы университетов, возможно разрушая выстроенную профориентационную работу, способствовавшую поиску и привлечению абитуриентов. Обезличенное взаимодействие абитуриент - университет заставляет искать новые методы и формы взаимодействия со средней школой и потенциальными абитуриентами университета.

### **3. Обсуждающийся переход на всеобщее платное высшее образование**

Государственные именные финансовые обязательства, образовательные кредиты, новая форма целевой контрактной подготовки и т.п. - все это вводит новые элементы в сферу высшего образования, продвигая его по пути рыночных преобразований. Имеющийся опыт работы западных университетов, основанный на реализации принципов стратегического планирования, дает основание полагать, что и у российской высшей школы нет особого пути в отношении создания эффективной системы управления.

### **4. Конкуренция в сфере высшего образования и демографический кризис 2009-2010 годов**

Очевидные проблемы, возникающие в связи с предстоящим демографическим кризисом, вынуждают университеты продумать свою стратегию поведения в надвигающихся условиях. Понятно, что университеты будут пытаться самосохраниться. Поэтому поиск источников финансирования для преодоления последствий демографического кризиса - это одна из первоочередных задач, которая может быть решена многими способами. Выбор оптимального пути является элементом стратегического планирования.

### **5. Новые модели высшего образования**

Так же, как и в США, новые модели высшего образования, основанные на современных телекоммуникационных технологиях, ориентированные на потребности рынка, являются серьезной угрозой для существования фундаментального университетского образования. Поэтому линия поведения классических университетов на рынке образовательных услуг должна найти и противопоставить негативной тенденции в высшем образовании такие методы и технологии, которые составят их конкурентоспособность как на локальном, так и мировом рынке образовательных услуг.

### **6. Частный сектор высшего образования**

Наличие частного сектора в высшем образовании, условия работы, которые существенно облегчены в сравнении с условиями работы государственного сектора, создают жесткую конкуренцию, в кото-

рой государственный сектор часто проигрывает по внешним параметрам, привлекательным для потребителя. Поэтому стратегическое планирование, имеющее целью достижение конкурентоспособного преимущества над частным сектором, требует специальных тактических приемов и методов работы.

### **7. Сокращение автономии университетов**

Тенденция большего регулирования во всех сферах деятельности высших учебных заведений противоречит принципам автономии университетов. Широкое и последовательное вмешательство государства в дела классических университетов может привести к утрате инициативы и самостоятельности и, в конечном счете, утрате научной инициативы и дальнейшему отставанию от достигнутого мирового уровня.

Перечисленные выше причины являются хорошим основанием для необходимости включения классических университетов в процесс стратегического планирования.

## **РАБОЧИЕ ЛИСТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ**

Формальная организация процесса планирования может основываться на приведенных ниже инструкциях (Hunt Curl (Editor) et.al (1996)).

### **1. Рабочий лист начального этапа**

Первый рабочий лист предназначен, чтобы помочь в начале организации процесса стратегического планирования. Используйте ответы на эти вопросы, чтобы обеспечить основание для формирования остальных рабочих листов.

1. Кто должен быть вовлечен в процесс планирования?

2. Кто должен обеспечить руководство на встречах по стратегическому планированию?

Внешний помощник / консультант

Внутренний помощник

Лидер преподавателей

Административный лидер

Президент

Другой:

3. Кто будет ответствен за подготовку совещаний и доставку рабочих материалов, копирования и распределения поручений?

4. Кто должен быть ответствен за написание и распространение отчета, документирующего исторический статус тенденций университета?

5. Кто будет записывать принимаемые решения и как эта информация будет распространяться?

6. Когда (на каком этапе процесса) и как будут вовлечены различные категории сотрудников?

7. Где будет проходить заседание по проблемам планирования?

8. Когда будет проходить заседание по проблемам планирования?

9. Каково расписание для завершения процесса?

10. Какой тип начальной информации нужен участникам до начала первого заседания?

11. Какова сфера применения стратегического плана (общеуниверситетская, факультетская, кафедральная)?

12. Линия горизонта. Стратегический план должен быть рассчитан на срок:

От 1 до 3 лет                      От 3 до 5 лет  
От 5 до 10 лет                    Больше чем 10 лет

13. Как план будет разделен между большими структурными единицами? Какие одобрения необходимы? Какой протокол должен быть соблюден?

14. Кто обучит / проконтролирует сотрудников работе с их собственным персоналом и добровольцами в целях определения целей, разрабатывая схемы действия и проводя оценки характеристик?

15. Как часто процесс будет пересматриваться и кем?

16. Когда доклад, который будет включать данные о всех подразделениях университета, предположения к планированию, область ключевых результатов и план действия, будет одобрен и распространен?

**2. Рабочий лист утверждения миссии**

Этот рабочий лист поможет выяснить утверждение миссии университета.

1. Запишите цели для следующих областей:

Внутренние цели для выполняемых работ:

Внешние потребители:

Внутренняя культура университета:

Какие потребности различных социальных групп и государства обслуживаются университетом?

2. Запишите утверждения, которые могли бы появляться в задании перспективы.

3. Приготовьте первый проект формулировки миссии.

4. Выполните анализ утверждений по следующим направлениям:

A. Это определяет границы, внутри которых университет функционирует?

B. Это определяет потребность (и), которые университет пытается удовлетворить?

C. Университет имеет региональную, федеральную или международную сферу применения?

D. Это определяет рынок (студентов), которых университет привлекает?

E. Это включает слово "обслуживание" или слово с подобным значением?

5. Имелся ли входной материал из соответствующих подразделений университета?

6. Представьте такие положения похожих университетов, чтобы оценить утверждение миссии и предложения для ее улучшения. Миссия должна говорить другим то, что Вы хотите, что бы она сказала.

**3. Ситуационный анализ и рабочий лист предположений**

Этот рабочий лист поможет в осуществлении определений Силы, Слабостей, Возможностей и Угроз.

**I. Шаг 1. Анализ внешних условий:**

Из имеющейся у Вас информации выполните анализ тенденций, которые происходят теперь, как они связаны с прошлыми тенденциями, которые повлияли на характеристику вашего университета. Из этого анализа внесите в список возможные ключевые моменты и угрозы для каждого из следующих, относящихся к окружению, секторов:

A. Правительство

Возможности

1.            2.            3.

Угрозы

1.            2.            3.

B. Экономика

Возможности

1.            2.            3.

Угрозы

1.            2.            3.

C. Технология

Возможности

1.            2.            3.

Угрозы

1.            2.            3.

D. Социальные тенденции

Возможности

1.            2.            3.

Угрозы

1.            2.            3.

E. Студенты

Возможности

1.            2.            3.

Угрозы

1.            2.            3.

F. Финансирование Источники / Субсидирование

Возможности

1.            2.            3.

Угрозы

1.            2.            3.

G. Соперничающие образовательные учреждения

**Оцените внешний анализ по направлениям:**

• Имеете вы международные / национальные тенденции, которые воздействуют на ваш университет?

• Вы перечислили какие-то местные тенденции, которые воздействуют на ваш университет?

• Вы опознавали тенденции, уникальные для вашего университета?

• Вы перечислили несколько ваших наиболее важных конкурентов? Что является отличительным относительно них?

• Какие конкуренты возрастают, становятся более сильными?

• Какие конкуренты не выдерживают конкуренции?

• В чем успех в работе с конкурентами?



**II. Шаг 2. Внутренний анализ работ:**

Используя вопросы, приведенные ниже, и вашу собственную информацию, перечислите ключевые сильные стороны и слабости для каждого из следующих секторов университета:

**А. Управление и системы планирования**

1. Используйте эти вопросы, чтобы помочь опознать сильные стороны и слабости для управления и системы планирования:

- Вы имеете систему стратегического планирования?
- Как это работает?
- Установленная структура вашего учреждения позволяет эффективно использовать ресурсы?
- Контроль, централизованный или децентрализованный?
- Критерии качества работы и информационные средства управления доказательны? Каковы они?
- Соответствует потребностям укомплектованный персонал?
- Мотивировка работы в управлении и подразделениях:
  - Определена текущая стратегия? Основана она на стратегическом плане?
  - Насколько эффективна работа? Где уточнения могли бы быть сделаны?
  - Что является вашим резюме текущего состояния управления? Насколько сильна группа управления? Имеются ли очевидные слабости?

2. Теперь внесите в список силу и слабости персонала управления

- Сила
- Слабости

**В. Финансовые ресурсы**

1. Используйте эти вопросы, чтобы подготовить вашу силу и список слабостей для финансовой части работы университета:

- Опишите текущее финансовое состояние университета.
  - Вы имеете регулярно подготовленные финансовые отчеты?
  - Какие инструментальные средства были бы выгодными при анализе?
  - Вы имеете формы утверждения доходов каждого подразделения?

2. Теперь внесите в список силы и слабости ваших финансовых ресурсов:

- Сила
- Слабости

**С. Ресурсы Маркетинга**

1. Используйте эти вопросы, чтобы подготовить список сил/слабостей для сферы работ в области маркетинга вашего университета:

- Университет имеет установленную письменную политику маркетинга?
- Имеется ли письменный маркетинговый план того, что университет будет и не будет делать?
- Определены ли потенциальные студенты университета в письменном маркетинговом плане?

- Опознаны ли ваши финансовые спонсоры (кроме оплаты за обучения)?

- Что является услугами ваших конкурентов и их продукцией, уровень потребности и их относительное рыночное положение?

- Что является структурой стоимости обучения и иных взносов? Насколько конкурентоспособны установленные стоимости?

- Какая активность продвижения работ (реклама, стратегия вербовки) используется университетом, подразделением? Имеются ли письменные цели? Рекламируется ли бюджет?

- Что является вашим резюме текущего состояния маркетинга? Насколько хорош маркетинг в сравнении с конкурентами?

2. Внесите в список силы и слабости ваших ресурсов маркетинга:

- Сила
- Слабости

**Д. Эксплуатационные работы и ресурсы услуг:**

1. Используйте эти вопросы, чтобы подготовить список силы и слабостей для эксплуатационных работ или части услуг университета:

- Что является вашими емкостями в эксплуатации? (Сколько студентов могут регистрировать в ваших ресурсах обслуживания, сколько студентов могут быть размещены в общежитиях и питаться в университете, что является допустимым уровнем использования?)

- Каков возраст и состояние ваших средств обслуживания?

- Каков возраст и эксплуатационная надежность существующего оборудования (включая компьютеры)?

- Какая система контроля качества (управления качеством) используется на местах?

2. Теперь внесите в список напряженности и слабости ваших обслуживающих работ или ресурсы услуг:

- сила:
- слабости:

**Приведите внутренний анализ:**

- Сколько студентов Вы в настоящее время обслуживаете? (Как это сравнивается с данными: один год назад, тремя годами назад?)

**III. Шаг 3: Разработка предположений:** Внесите в список главные предположения, на которых основан стратегический план.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**4. Рабочий лист целей**

Этот рабочий лист поможет в разработке и испытании целей для частных учреждений высшего образования.

**I. Разработка целей**

А. Ответить эти вопросы сначала:

1. Должны ли цели университета коснуться студентов, преподавателей / персонала, академических программ, финансирования или всех четырех направлений? Что относительно других областей ключевых результатов?

2. Что нужно сделать, чтобы программы университета были успешными?

В. Запишите цели. Используйте информацию в ваших ответах выше, чтобы записать заявление ваших целей для каждой области ключевых результатов.

1. Область ключевых результатов номер 1:

Цель 1:

Цель 2:

Цель 3:

( Дубликат для каждой области ключевых результатов)

**II. Испытание целей**

А. Проверьте каждое утверждение, сделанное выше, используя следующие критерии:

1. Является ли каждое утверждение релевантным к основной цели вашего университета?

2. Обеспечивает ли каждое практическое утверждение решение сложной задачи?

3. Является ли каждое заявление целей объективно измеримым?

4. Вносит ли каждое утверждение баланс действий в соответствии с силами вашего университета и его слабостями?

В. Проверьте процесс целевой установки в университете:

1. Имеется ли очевидный процесс целевой установки?

2. Каковы цели для вашего учреждения для текущего года?

3. Имеются ли очевидные доказательства того, что цели и задачи написаны на уровне университета и на уровне подразделений?

4. Имеют цели очевидную связь с vision/mission/purpose?

**5. Рабочий лист разработки стратегии**

Этот рабочий лист обеспечивает помощь при разработке стратегии.

**Ответьте на эти вопросы сначала:**

1. Каковы отличительные компетенции вашего университета? Что вы делаете хорошо, что делает вас отличными от других учреждений высшего образования?

2. Какой сегмент рынка или сегменты вы должны выбрать, чтобы согласовать умения вашего университета, ресурсы и потребности составных частей в этих сегментах?

3. Вы имеете умения / ресурсы, охватывающие несколько сегментов, или вы должны концентриро-

ваться на одном сегменте? Являются ли финансовое субсидирование и возможности финансирования этого сегмента достаточными, чтобы обеспечить ваш университет с учетом роста?

**Разработайте ваше ориентационное заявление:**

1. Отличительные компетенции.
2. Клиентские найденные сегменты.
3. Предлагаемые услуги.
4. Ориентация продвижения услуг.
5. Уровни финансовой поддержки.
6. Ориентация роста.

**Разработайте полную стратегию для каждой главной программы:**

Главная Программа:

Рекомендуемая полная стратегия для каждой программы:

Программа \_\_\_\_\_

Объясните, почему эта - самая лучшая альтернатива.

В заключение установите операционные стратегии для целей в каждой области ключевых результатов в каждой главной программе, которая поддерживает вашу полную стратегию.

Разработайте схему действия в каждой области ключевых результатов, план действий в областях ключевых результатов, цели, стратегии и перспективу, разработайте взаимосвязи среди схем в каждом установленном уровне.

**ПЛАН ДЕЙСТВИЯ**

ЦЕЛЬ: \_\_\_\_\_

СТРАТЕГИИ:

- A... ..
- B ... ..
- C ... ..
- D ... ..
- E ... ..

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

.....

Ответственное лицо

Требующиеся ресурсы:

Дата начала:

Дата окончания:

**6. Рабочий лист оценки контроля**

Этот рабочий лист поможет в разработке инструментальных средств измерения прогресса движения к целям области ключевых результатов вашего учреждения.

**Ответьте на следующие вопросы:**

1. Какие виды информации вам необходимы для вычисления успеха программы или обслуживания?
2. Кто должен получить и просматривать эту информацию?
3. Какие периоды времени вы хотите использовать, чтобы анализировать данные? Ежедневно? Ежемесячно?
4. Какую систему ведения записей вы должны установить, чтобы доверять информации, которую вы хотите зарегистрировать для периодов времени, определенных в вашем вопросе 3?

**Теперь установите ваши процедуры контроля:**

1. Точно определите области, которые нужно контролировать.
  2. Точно определите формат данных для каждой области (чтобы оперировать месячными числами в соответствии с программой? Вы хотите абсолютные числа и изменения в процентах?).
  3. Точно определите, как данные должны быть собраны, кто должен собирать и анализировать данные и кто должен получить результаты анализа.
    - А. Как данные будут собраны?
    - В. Кто имеет ответственность, чтобы собирать и анализировать данные?
    - С. Кто должен получить определенный тип анализа?
- |           |             |
|-----------|-------------|
| Ведомство | Тип анализа |
|-----------|-------------|
4. Как оценка будет происходить, как только анализ данных будет закончен?

**Литература**

- Breneman, David.* Professor, Harvard University, Graduate School of Education. (March/April 1995). Presentation at CSUN: California Higher Education: A State of Emergency?
- Breneman, D.* (1995, April). A State of Emergency? Higher Education in California. San Jose, CA: California Higher Education Policy Center.
- Cornerstones Implementation Plan, Draft, CSU.* www.calstate.edu/cornerstones/reports/draft\_plan.html
- Gaston Paul L.* Mission Development and Strategic Planning/Budgeting Provost, Kent State University. April 2002, Moscow. IREX Presentation.
- Glassman, A.M., Rossy, G. & Winfield. J. (n.d.)* Toward an Understanding of University-Based Strategic Planning. Manuscript, California State University, Northridge.
- Gouillart, F.* (1995, May-June). The day the music died. *Journal of Business Strategy*, 16 ? 3, p. 14-20.
- Guralnik, D. (Ed.).* (1986). *Webster's New World Dictionary* (2nd ed.). Cleveland, OH: Prentice Hall Press.

*Hax, A. C. & Majluf, N. S.* (1991). *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

*Hax, A. C. & Majluf, N. S.* (1996). *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

*Hill, C. W. & Jones, G. R.* (1992). *Strategic Management: An Integrated Approach.* Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

*Hunt Curl* (Editor) et.al (1996). *Strategic Planning for Private Higher Education* N.Y. Haworth Press

*Liedtka, J. M.* (1998, September-October). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy and Leadership*, 26, 30-36.

*Lerner, A. L.* (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education.* California State University, Northridge. <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>

*Lerner, A. L., Rolfes, K., Saad, M., Soderlund, C.* (1998). Evaluation of benchmarking techniques. California State University, Northridge.

*McKinnon* (1994). *Strategic Planning in a Small, Liberal Arts University.* ERIC Descriptive Reports. Washington, DC: US Department of Education

*Mintzberg, H.* (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning.* New York, NY: The Free Press.

*Munitz, Barry.* Chancellor, CSU. (February 1, 1995). Presentation at CSUN: Trends in Higher Education. Northridge, CA.

*Porter, M.E.* (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: The Free Press.

*RAND.* (May 4, 1995). Presentation at CSUN: Environmental Scan. Northridge, CA.

*Rowley, D. J., Lujan, H. D., & Dolence, M.G.* (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

The Cornerstones Report, CSU. [www.calstate.edu/cornerstones/reports/cornerstones\\_report](http://www.calstate.edu/cornerstones/reports/cornerstones_report)

*Traub, J.* (1997, October 20 & 27). Drive-Thru U: Higher education for people who mean business. *The New Yorker*, 114-123.

*Wall, S. J., Wall, S. R.* (1995, Autumn). The evolution (not the death) of strategy. *Organizational Dynamics*, 24 - 2, p. 6.

Research for this article was supported in part by a grant from (IREX) the International Research & Exchanges Board with funds provided by the Carnegie Corporation. None of these organizations or individuals are responsible for the views expressed, which are solely those of the author.