

Э. Морган

НУЖНО ЛИ УНИВЕРСИТЕТАМ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ? ПРАГМАТИЧНАЯ ОЦЕНКА

A. W. Morgan

Should We Really Do Strategic Planning? A Pragmatic Assessment

The purpose of the article is to describe two basic approaches to strategic planning (comprehensive vs. selected issues) and to assess the practical uses of each approach for institutions of higher education today.

Стратегическое планирование принято рассматривать как один из основных способов решения существующих проблем в области высшего образования, как на национальном, так и институциональном уровне. В специализированной литературе, посвященной вопросам управления высшим образованием, так же как и в периодической печати, часто сталкиваешься с призывами к стратегическому планированию, которые мотивируются изменениями в окружающей среде (начиная с демографических изменений и заканчивая проблемами финансирования) и изменениями, происходящими внутри организации (рост или уменьшение популярности учебных дисциплин, требования развития предпринимательства и др.). Привлекательность и логика стратегического планирования при этом часто не совпадают с потребностями организации в определении целей, направлений деятельности и целесообразном способе действий.

В 1973 г. политолог Аарон Вилдавски опубликовал статью «Если планирование — все, может быть оно — ничто» [1]. Несмотря на то, что Вилдавски в основном рассматривал попытки введения централизованного планирования на национальном уровне, его критические замечания могут быть отнесены и к институциональному уровню. Рассматривая динамично изменяющийся мир, Вилдавски сомневается в возможности создания рациональной модели планирования, т. е. в возможности достижения консенсуса по специфическим будущим целям, равно как и в наличии соответствующих знаний для определения комплекса необходимых действий по достижению указанных целей. Кроме того,

он ставит вопрос о том, какими должны быть основные допущения при создании стратегической модели планирования, обеспечивающие ее реалистичность и всесторонность. Эти допущения следующие: владение достаточными практическими или теоретическими знаниями для выбора необходимых средств; наличие достаточной власти для отбора ограниченного количества целей и средств для их достижения; стабильность целей и задач в некоторый период времени. В заключение работы Вилдавски разрушает наше стереотипное представление о планировании как о символе рациональности.

Целью данной статьи является описание двух основных подходов к стратегическому планированию (комплексного и проблемного) и оценка их практического использования в современных университетах. В описании и оценке выбранных подходов автор опирается как на литературу по стратегическому планированию, так и на свой более чем 30-летний опыт работы, в том числе и в должности руководителя планового отдела одного из крупнейших исследовательских университетов США. Несмотря на то, что автор статьи выступал консультантом многочисленных международных проектов, большинство примеров и цитат взято из американских источников. Основное внимание в статье уделяется академическому планированию на институциональном уровне, но в качестве некоторых примеров рассматривается планирование и на национальном уровне. Кроме того, подлинно комплексное стратегическое планирование также включает в себя и планирование материальных ресурсов, но эта тема в статье не рассматривается.

Два различных подхода к стратегическому планированию

В данной статье описываются два различных подхода к стратегическому планированию. Первый подход — всестороннее изучение будущего университета, включающее в себя рассмотрение всех сторон университетской жизни и всех вопросов, которые встают перед организацией. В основе второго — намного более ограниченный набор стратегических вопросов, встающих перед университетом. В обоих подходах есть много общего, поэтому автор статьи не склонен описывать всесторонний подход как более идеалистический и менее реальный и на основе этого делать вывод о том, что единственно реалистичным подходом является подход, направленный на решение конкретных стратегических вопросов.

По вопросам стратегического планирования существует очень много литературы. Опираясь на литературу по бизнесу и военному делу, в высшем образовании сравнительно недавно начали создавать свою собственную литературу по стратегическому планированию. Одним из наиболее ранних, но тем не менее постоянно цитируемых авторов является Элен Чаффи [2], которая проследила истоки стратегического планирования и его эволюцию через последовательные стадии от линейной стратегии к адаптивной стратегии и затем к интерпретационной стратегии. В обзоре эволюции планирования в высшем образовании, сделанном Марвином Петерсоном [3], также дается очень полное описание стратегий. Большинство литературы по стратегическому планированию является «нормативной», т. е. она рассматривает стратегическое планирование как способ решения спектра различных проблем и в основном выступает в поддержку комплексного рационального подхода к стратегическому планированию.

Комплексный подход. Одной из наиболее полезных книг о стратегическом планировании в США, по мнению автора, является книга Джона Брайсона «Стратегическое планирование для общественных и некоммерческих организаций» [4]. Учитывающая все типы общественных и некоммерческих организаций, десятиэтапная модель Брайсона (см. схему), представляет собой классический комплексный подход, очень прагматичный, рациональный и гибкий.

Брайсон допускает, что стратегическое планирование может начинаться с любого шага его последовательности из десяти шагов и зависит от разных обстоятельств. Другими словами, вовсе не обязательно последовательно проходить все этапы — от первого до десятого. Брайсон рекомендует начинать процесс стратегического планирования, находясь на 1, 2, 5-м или 6-м этапах. Точно так же и формулирование целей может осуществляться в разных точках (например, на этапах 2, 5, 6, 7 или 9), что предпочтительнее традиционного начала комплексного процесса планирования. Например, в некоторых организациях, включая университеты, выработка общих целей и миссии может быть весьма проблематичной из-за наличия множества часто конфликтующих между собой целей [5]. Учитывая это, плановики в университетах могут начать процесс стратегического планирования с пятого этапа в предложенной модели, чтобы не увязнуть в дебатах, которые часто имеют место на втором и третьем этапах.

Модель Брайсона предлагает более реалистичный и гибкий подход, чем другие модели, и поэтому может использоваться в качестве альтернативы для осуществления планирования как на национальном, так и на институциональном уровнях. Но может ли выбор этой модели зависеть от условий и проблем, стоящих перед организацией?

1. Исходное соглашение — от плана к плану
2. Обзор организационной нормативной базы. Какие приказы и нормативные документы содержат важные параметры?
3. Оценка миссии / ценностей группами потребителей
4. Оценка внешней и внутренней среды (SWOT-анализ)
5. Определение стратегических приоритетов организации
6. Формулирование стратегии
7. Обсуждение и принятие стратегии и плана
8. Описание организации в будущем («видение успеха»)
9. Реализация
10. Переоценка стратегии и процесса планирования

Десятиэтапная модель стратегического планирования по Брайсону (источник: [4, 24–25])

Многие университеты принимают и обновляют комплексные стратегические планы. Сегодня с помощью глобальной сети Интернет можно познакомиться с многочисленными примерами подобных документов. Приведем некоторые примеры из практики американских государственных исследовательских университетов.

- Стратегический план Университета штата Джорджия (www.uga.edu/strategicplanning/pdf/stratplan2.pdf) осуществляется через оценку окружающей среды, институциональное видение и определяет три стратегических направления: (1) построение новой образовательной среды; (2) инвестиции в научные исследования; (3) конкуренция в мировой экономике.

- Стратегический план Университета штата Пенсильвания (www.psu.edu/president/pia/strategic_planning/Academic%20Excellence.pdf) построен путем классического планирования на основе целей — с шестью основными целями и сопровождающими их стратегиями достижения.

- Стратегический план Университета штата Вермонт (www.uvm.edu/~president/?Page=strategic_planning/strategicplan.html) представляет собой классический комплексный подход, который определяет общее университетское видение и миссию и состоит из 7 общеуниверситетских целей и главных стратегий. После этого в план добавляются как составные части планы академических подразделений, разработанные в соответствии с выбранными направлениями.

- При разработке плана Университета штата Вирджиния (www.virginia.edu/provost/envision) используется тот же подход, что и в Вермонте, но с более ограниченным набором «определяющих элементов» и с большим акцентом на индивидуальные планы академических подразделений.

Изучая эти и другие стратегические планы, можно проследить очевидную континуальную связь между идеальными типами «комплексности» и «проблемности». Некоторые комплексные стратегические планы очень похожи на селективные и наоборот.

Проблемный подход. Другим подходом к стратегическому планированию является выбор и решение отдельных стратегических вопросов. Брайсон допускает, что некоторые организации могут начать осуществление стратегического планирования с пятого этапа его модели (опре-

деление стратегических вопросов). Он показывает, что определение стратегических вопросов находится в центре процесса стратегического планирования. Суть подхода к решению стратегических вопросов состоит в том, что организация отбирает и сосредотачивает внимание на ограниченном числе вопросов фундаментальной политики, которые являются препятствием для миссии, оценки, финансирования организации [4, 104]. Ключом к этому подходу является «управляемость», т. е. ограничение процесса стратегического планирования временем, ресурсами или политической волей организации.

Оба описанных выше подхода сосредотачиваются на стратегических вопросах. Комплексный подход основывается на тщательно подобранных исходных данных или сложных исследованиях внутренней и внешней окружающей среды и осознания миссии и целей организации. Его масштаб также является важным отличием между двумя подходами. Комплексный университетский стратегический план способствует постановке большого количества политических вопросов, на которые должны быть получены ответы, и решений, которые должны быть приняты. Всестороннее стратегическое планирование, как правило, включает в себя сложную организационную структуру, состоящую из специальных комиссий и подкомиссий, созданных для изучения данного вопроса и владеющих широкими возможностями и полномочиями. Напротив, согласно проблемному подходу, выбирается лишь несколько вопросов (от одного до трех) и для осуществления процесса планирования требуется очень простая организационная структура. Данный подход тем не менее не ограничивает число консультаций и участников процесса.

Примером проблемного подхода в американских университетах является стратегический академический план на 2002 г. Университета Беркли в штате Калифорния (www.berkeley.edu/news/media/releases/2003/05/sap/plan.pdf). После короткого вступления о том, что представляет собой университет, следует описание основных вопросов, или «принципов» (девять принципов), и серии предложений, или стратегий, по каждому из них. Рассматривая достаточно большое число стратегических вопросов, план Университета Беркли занимает промежуточное положение между комплексным и селективным

подходами. Университет штата Юта, в котором работает автор статьи, представил кейс, в котором были определены несколько конкретных вопросов (в том числе изменение источников финансирования и финансовая стратегия, увеличение приема и расширение университетского кампуса), запланированных для осуществления в 90-е гг. Совсем недавно вице-президенты по академическим вопросам и медицинским наукам в Университете Юты разработали более полный стратегический план направлений его деятельности.

Одной из наиболее сложных проблем в развитии проблемного подхода является количество и масштабы выбранных вопросов. В любых комитетах по планированию и работе консультантов, в которые я был вовлечен, всегда существовало стремление к расширению программы (плана). Каждый декан хотел бы, чтобы его вопрос или факультет был включен в план. В результате большинство планов перегружалось. Не так давно один из планов Университета Юты сначала состоял из шести целей, но в конечном итоге стал включать в себя более тридцати подцелей. Если число целей, проблем, объектов и подразделов увеличивается, то возможности руководства и организации уменьшаются. Большое число целей и задач также уменьшает их полезность как критериев в процессе принятия решений.

Размышления о случайностях в соответствующих подходах к стратегическому планированию

В центре теории контингентности стоит простой тезис «все зависит от...». В случае, когда выбирается соответствующий подход к стратегическому планированию, все зависит от обстоятельств, в которых функционирует организация. Попытаемся обобщенно ответить на вопрос «от чего все зависит?». В таблице приведено схематическое изображение некоторых основных переменных, используемых для рассмотрения определенных обстоятельств, которые могут влиять на выбор наиболее подходящих подходов к планированию.

Как следует из таблицы, эти непрерывные и независимые переменные лучше всего описываются в собственной развернутой терминологии.

Первая переменная — *понимание внутренних и внешних условий окружающей среды* —

очень важна для проведения оценки и должна быть описана честно и беспристрастно. Многие учреждения или штаты не имеют полного понимания условий среды, в которых они функционируют. Они недостаточно осведомлены о важном влиянии на их деятельность окружающей среды и при этом не вкладывают необходимых инвестиций в изучение внутренних процессов, чтобы получать объективные данные о сильных и слабых сторонах их академических и исследовательских программ. Если институты не имеют достаточных знаний в этих вопросах, то этап по сбору данных при условии отсутствия ограничивающих факторов является очень важным.

Вторая переменная, стабильность окружающей среды, так же как и институциональные цели и задачи, является важной составляющей для любого типа подходов к стратегическому планированию. Окружающая среда очень редко бывает абсолютно стабильной и очень часто появляется ощущение высокой нестабильности в ней. Окружающая среда в России в последнее десятилетие является непредсказуемой и нестабильной. Эта переменная может быть разделена на две — отличия между стабильностью в целом в окружающей среде и стабильностью организационных целей и задач. Российские классические университеты могут, например, иметь относительно устойчивые цели и задачи внутри относительно нестабильной окружающей среды.

Третья переменная, стабильность руководства, очень часто связана со второй переменной. Частые перемены на правительственном, отраслевом и ректорском уровнях способны вносить хаос в осуществление стратегического планирования, особенно при комплексном подходе, который требует более продолжительного времени реализации. Я был вовлечен в сложный процесс планирования и реформирования высшего образования в Венгрии. Сам план и сопровождающий его заем Всемирного банка для осуществления изменений были прерваны (приостановлены) из-за произошедших изменений на правительственном уровне. Другой опубликованный стратегический план, разработанный Министерством образования Македонии, пылился в коробках в фойе здания министерства и был забыт в процессе реорганизации министерства. На институциональном уровне новые ректоры или президенты чаще стремятся реализо-

Переменные стратегического планирования

Переменная	Комплексное планирование	Проблемное планирование
Понимание внутренних и / или внешних условий окружающей среды	Низкая степень понимания воздействия внешних сил, таких как рынок, демографические тенденции или внутренние сильные стороны академических и исследовательских программ, административных структур и т. д.	Высокая степень понимания влияния внешних сил на деятельность, понимание внутренних сильных и слабых сторон программ и структур
Стабильность окружающей среды и целей / задач правительства / университета	Относительно стабильная окружающая среда и ясное представление об относительно стабильных целях и задачах университета	Более нестабильная окружающая среда и представление о целях и задачах университета, которое может подвергаться изменению с некоторой частотой
Стабильность руководства	Относительная стабильность руководства на национальном и университетском уровнях. Относительно сильное руководство для поддержания высокой степени согласованности и исполнительской дисциплины	Относительная стабильность руководства также важна для концентрации устойчивого фокуса на выбираемых вопросах, в этом случае обычно не требуется достаточно сильной власти
Степень согласованности целей	Высокая степень согласованности необходима для планирования, основанного на цели и миссии	Возможна невысокая степень согласованности, если отобранные проблемы не требуют более широкого согласования
База данных / знаний	Требуется определение, генерирование и анализ широкого массива данных, также необходима обширная база знаний по достижению целей	Требуется более ограниченный набор данных и более узкая совокупность знаний (зависит от области и числа выбранных проблем)
Время / ресурсы	Требуется значительные временные затраты (несколько академических лет) и ресурсы	Требуется значительно меньше времени и ресурсов

вывать посредством стратегического планирования свои собственные программы, нежели продолжать планы предшественников.

Особым обстоятельством для рассмотрения является то, каким образом новое руководство избирается и может ли оно рассматривать стратегическое планирование как важное средство для изучения организации и ее окружающей среды. Подобные ситуации характерны для стран, подобных США, где президенты университетов, как правило, избираются не университетом и где имеет место начальная стадия изучения и оценки.

Степень согласованности целей является сложной проблемой для крупных исследовательских университетов, поэтому достижение согласия сопровождается высоким уровнем обобщения. Согласование целей может быть более легким для институтов со специализированными и сфокусированными миссиями. Поэтому тип, размеры и миссия каждого конкретного института являются очень важными показателями для данной переменной. Кохен и

Марч [6] на основе изучения университетов разработали теорию «организационной анархии» и теорию принятия решений, которая получила название «мусорный контейнер» [5, 7]. Если консенсус по целям на определенном уровне спецификации проблематичен, то усилия по комплексному стратегическому планированию, делающие акцент на стадию цели, могут часто тормозиться на этой фазе планирования.

Состояние баз данных и знаний также должно учитываться при выборе подхода к стратегическому планированию. Под знаниями и базой данных я понимаю то, как много известно о стратегических проблемах (уровень изучения стратегических проблем). Например, если адаптация учебных программ к изменяющемуся рынку труда является ключевой проблемой, существует ли соответствующая база по изменению и требованиям рынка труда? В США вопрос привлечения студентов в колледж является ключевой проблемой для многих университетов и колледжей. Солидные исследования, проведенные в последние десятилетия, помогали осу-

ществлять нужную политику и планирование в связи с данной проблемой. В российских университетах проблема привлечения студентов не была актуальной в прошлом, но в настоящее время становится одной из ключевых в связи с происходящими демографическими изменениями. Возникает вопрос: сколько денег должны российские университеты инвестировать в институциональные исследования, необходимые для выработки политики по совершенствованию набора студентов?

Время и ресурсы, необходимые для осуществления четкого стратегического планирования, являются важнейшими переменными в любой организации. Эти факторы еще более важны в организациях, подобных университетам, где высокий уровень участия коллектива — важная норма организационной культуры. В периоды финансовых кризисов и бюджетных сокращений университеты и министерства с трудом могут выделить время и ресурсы, необходимые для стратегического планирования, особенно на длительный период времени. Один из возникающих при этом соблазнов стратегического подхода — сокращение выделяемого времени и других необходимых ресурсов.

При оценке подходов стратегического планирования хотелось бы отметить критические условия, в которых может оказаться институт, а именно необходимость изменения миссии или вероятность его закрытия. В таких обстоятельствах тщательная оценка внешней среды и определение миссии приведут к принятию комплексного подхода.

Процесс стратегического планирования

Сверху вниз / снизу вверх. Если организация решает, что комплексный стратегический подход — лучший в данных условиях, остается целый ряд философских и практических вопросов. На мой взгляд, одна из самых важных философских проблем для выбора стратегий характеризуется общим направлением процесса: либо «сверху вниз», либо «снизу вверх». Любой опытный специалист по планированию знает, что чаще всего используются комбинации этих двух подходов. По собственному опыту могу сказать, что верхние эшелоны организации, хотя и не всегда, способны лучше видеть внешнюю среду и ее влияние на различные струк-

туры организации. Однако это преимущество неприменимо к внутренней академической сфере университетской жизни: авангард преподавательского состава всегда владеет более актуальной информацией.

Стратегическое планирование часто характеризуется как централизующая сила в организациях, где центральная администрация обладает полномочиями определять программу действий и осуществлять полный контроль за ее выполнением. В больших исследовательских университетах размеры и очевидные сложности этих организаций смягчаются следованием в выработке стратегического подхода по направлению «снизу вверх». Одним из постоянных споров об организационных изменениях и адаптации является дискуссия о том, где организационная адаптация наиболее эффективна — в централизованных или децентрализованных организациях. Университеты часто приводятся в качестве примеров децентрализованных или «слабосвязанных» организаций, структурные единицы которых к сегментированию внешней среды приспосабливаются независимо друг от друга. Родз [8] рассматривал эту проблему в американских исследовательских университетах и пришел к выводу, что высокая стратегическая активность достигается на уровне структурных подразделений, а не на уровне центральной администрации.

Очевидно, что общие направления развития должны устанавливаться централизованно. Один хороший пример, который вспоминается из моего недавнего общения с Министерством просвещения Македонии, — лидерская позиция министра в определении таких важных целей, как доступность образования и равенство при приеме в македонские университеты. Подобные цели и проблемы не могут быть идентифицированы как высшие приоритеты на университетском уровне, но они являются критическими по отношению к глобальным национальным целям. Лидерство министра, в том числе и по вопросам Болонского процесса, иллюстрирует возможность комбинации национальных и институциональных интересов [9].

Существует родственная философская проблема, которую канадский профессор Генри Минцберг [10] характеризует как различие между «создаваемыми» и «эмпирическими» стратегиями. Большинство авторов стратегия описывается как планомерный аналитический про-

цесс, когда доминируют рациональные вычисления и доводы. Минцберг же характеризует то, что случается при формировании стратегии в действительности, как «возникающее по необходимости», когда опыт или действия объединяются в образцы, которые признаются и затем формализуются как стратегии. Возникающие по необходимости эмпирические стратегии — очень важная часть изучения организации.

Судя по моему опыту, одной из самых важных ролей центральной администрации может быть признание значимости возникающих из практики образцов поведения (паттернов), их поддержание и развитие, а также поиск возможностей применения их в других сферах университетской жизни или в других университетах. Университеты должны меняться, стремиться быть инновационными, чтобы сохранить жизнеспособность и всегда быть на острие создания знания и обучения. Но зачастую университетские структуры препятствуют инновациям. Я обнаружил важность развития инновационных структур, таких, например, как специальные ресурсные фонды на уровне центральной администрации или факультета, которые способны поддерживать и оценивать инновации. Это один из ключевых факторов передовых предпринимательских университетов, рассматриваемых в кейсах Бартона Кларка [11].

По своему опыту также знаю, что поддержка инноваций может иметь место и в централизованных, и в децентрализованных учреждениях. При изучении трех российских университетов мы обнаружили удивительно высокую степень инноваций в наиболее централизованном из них — Казанском государственном техническом университете (КГТУ) [12]. Другими вузами в нашем кейсе являлись Казанский государственный университет (КГУ) и частный коммерческий Татарский институт содействия бизнесу (ТИСБИ). Я характеризовал бы и КГТУ и ТИСБИ как весьма инновационные, хотя оба являются намного более централизованными учреждениями, чем КГУ. И в КГТУ и в ТИСБИ ректоры придерживаются довольно централизованного управления, однако при этом сами являются новаторами и поддерживают инновации, зарождающиеся внутри вуза.

Есть масса практических проблем, важных для стратегического планирования, которые можно упомянуть, начиная от готовности и

стремления первого руководителя до разработки осмысленного и реалистичного плана. Эти аспекты довольно хорошо освещены в литературе такими авторами, как Брайсон (Bryson). Хочется упомянуть здесь три весьма прагматичных момента: (1) определение стратегических вопросов; (2) наличие сильной базы институциональных исследований и (3) «хождение в народ».

Определение стратегических вопросов — это искусство, поддерживаемое тщательной аналитической работой и консультациями. Брайсон [4] определяет четыре подхода к идентификации стратегических вопросов:

1. Прямой подход имеет место там, где есть достаточно сильная группа лидеров, чтобы двигаться непосредственно к идентификации стратегической проблемы, не проходя обычный фронтальный процесс SWOT-анализа, определения целей и т. д. Лидерская группа достаточно уверена в своем правильном понимании внешней и внутренней среды, так что проблемы для нее ясны.

2. Целевой подход — более традиционен, когда проблемы вытекают из целей. Этот подход работает лучше всего, если есть всеобщее согласие по целям на уровне специфики, которую затрагивает планирование.

3. Подход видения связывает и объединяет разные аспекты в единое представление об успехе, который организация видит для себя в будущем. Акцент делается в основном на взаимосвязи проблем и путей достижения идеала.

4. Косвенный подход — это вариант прямого подхода, при котором вовлеченные в планирование руководители должны пройти процесс изучения или рекомбинации, чтобы достигнуть того же эффекта, что и при прямом подходе.

Наличие сильной базы институциональных исследований. Стратегическое планирование — это нечто отличное от политической борьбы, и здесь важно, чтобы университеты и министерства имели сильную аналитическую базу, включающую хорошие базы данных. Политические силы всегда будут важной частью процесса планирования. Хорошие аналитические материалы могут оказаться катализатором и помочь собрать людей для совместной работы. Слишком многим университетам и министерствам, с которыми мне довелось работать по всему миру, были свойственны слаборазвитые институцио-

нальные исследования. И это объяснимо, принимая во внимание историю становления стратегического менеджмента в этих странах. Но, кажется, за последнее десятилетие вузы и министерства осознали высокий приоритет развития этой функции.

Под «*хождением в народ*» я подразумеваю то, что для высшего руководства важно «идти в люди» и разговаривать с преподавательским составом, административным персоналом, тесно работающим с преподавателями в рамках административных процессов, и различными заинтересованными группами во внешнем окружении. У ключевых администраторов, вовлеченных в планирование, наблюдается тенденция считать планирование чем-то самодостаточным и, используя термины Минцберга, формулировать стратегии, «четко все просчитывая и продумывая». Но стратегическое планирование — это намного больше, чем просто анализ.

Один заключительный момент, опять же в значительной степени заимствованный у Минцберга [13]. Он отметил, что «стратегическое планирование часто вытесняет стратегическое мышление». Иногда слишком много внимания уделяется анализу и программированию планов и тактическим, а не стратегическим проблемам. При этом «объемное, синтетическое видение», необходимое для стратегического мышления, утрачивается.

Альтернативы стратегическому планированию

Термин «стратегическое планирование» и модели, которые влияли на мышление и практику, некоторое время доминировали в сфере планирования. Если вы не участвуете в стратегическом планировании и не разрабатываете стратегический план, то рискуете быть воспринятым как слабый или неэффективный лидер. Стратегическое планирование иногда выступало синонимом рациональности. Бывают, конечно, обстоятельства, когда классический комплексный подход или более ограниченный стратегический подход к планированию имеют смысл. Но есть множество других подходов, которые будут более логичными в определенных обстоятельствах. В рамках этой статьи позволю себе упомянуть наиболее интересные подходы — планирование сценариев и контекстное планирование.

При планировании сценариев стратегическое мышление и синтез ставятся во главу угла, а главной целью является скорее организационное изучение, а не предсказание будущего. Этот подход был в значительной степени развит Шелом Ойлом (Shell Oil) как метод понимания динамично меняющейся внешней среды [14]. При планировании сценариев пытаются взглянуть на будущие альтернативы и оценить готовность организации и ее способность реагировать на грядущие перемены. Мониторинг ключевых переменных внешней среды или «драйверов» позволяет организации развивать возможности, которые необходимы, чтобы правильно реагировать на грядущие перемены в направлении, которое предлагает сценарий. Подход планирования сценариев подчеркивает важность стратегического мышления и изучения. Этот подход в меньшей степени ориентирован на план как попытку создать подробную схему и график выполнения.

Контекстное планирование — другая альтернатива стратегическому планированию [3]. Контекстное планирование предполагает, что внешняя среда, в которой университеты функционируют, подвержена влиянию институциональных стратегий, а сами университеты менее податливы (в отличие от стратегического или долгосрочного планирования, где акцент делается, скорее, на адаптацию к силам внешней среды). Акцент, таким образом, делается как на формировании окружения, так и на внутреннем перепроектировании организации. Основные понятия в литературе стратегического планирования фактически те же самые, но предположения о влиянии и гибкости учреждений меняют характер стратегий.

Заключение

В заключение я предлагаю свое видение: что бы я сделал, если бы отвечал за планирование в университете или на уровне министерства.

Сначала я бы пообщался с ректором или министром, чтобы выяснить его / ее восприятие важных проблем и уровень готовности решать эти проблемы с помощью процесса планирования. Во-вторых, я бы поговорил с большим количеством людей — и во внешней среде и в пределах университета (или университетов). Как часть этой познавательной стадии, я использовал бы данные научных исследований,

проведенных правительственными или независимыми исследовательскими центрами. В-третьих, я составил бы предварительный список стратегических проблем, которых нужно коснуться в процессе планирования и политики. В-четвертых, я сделал бы оценку условий, в которых приходится планировать, фокусируясь на переменных, приведенных в таблице. На основе этих первых шагов я подготовил бы предварительный «план к плану», т. е. список структур и процессов планирования, которые соответствуют конкретным условиям. В-пятых, я бы еще раз обсудил с ректором / президентом проблемы, которые мы идентифицировали, и нескольких вариантов методов планирования, которые можно использовать для решения этих проблем. Думаю, на этой стадии необходимо быть гибким и дать возможность ректору / президенту высказаться и сформулировать стратегию планирования, которая соответствует его / ее собственному стилю и интересам и служит многим целям. Взгляды ректора / президента существенны. Если на этом уровне власти отсутствует готовность для такой работы, я искал бы возможность для процесса планирования на более низком уровне, например, на уровне проректора или вице-президента по академическим вопросам. В-шестых, как только я заручился поддержкой высшего руководства по поводу процесса планирования и проекта «план к плану», я бы начал вторую итерацию «ходьбы вокруг», чтобы получить информацию от более широкого круга университетского руководства (проректоров, деканов и других руководителей факультетов) о сути и процессе планирования. В-седьмых, после итогового согласования с ректором (ректоратом) я подготовил бы проект планирования и затем запустил сам процесс планирования, описанный в предложенном проекте.

Литература

1. Wildavsky A. (1973) «If Planning is Everything, Maybe It's Nothing». *Policy Sciences* Vol. 4, 3–29.
2. Chaffee E. E. (1985) «The Concept of Strategy: From Business to Higher Education,» *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. 1. N. Y.: Agathon Press, 133–172.
3. Peterson M. W. (1997) «Using Contextual Planning to Transform Institutions» // Peterson M. W., Dill D. D., Mets L. A. *Planning and Management in a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions* San Francisco: Jossey-Bass. P. 127–157.
4. Bryson J. M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Revised Edition*, San Francisco: Jossey-Bass.
5. Cohen M. D., March J. G. (1972) *Leadership and Ambiguity: The American College President*. A General Report Prepared for the Carnegie Commission on Higher Education. N. Y.: McGraw-Hill, 1974.
6. Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P. (1972) «A Garbage Can Model of Organizational Choice,» *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, № 1. March 1972.
7. Weick K. E., (1976) «Educational Organizations as Loosely Coupled Systems». *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
8. Rhoades G. (2000) «Who's Doing it Right? Strategic Activity in Public Research Universities». *The Review of Higher Education* 24(1): 41–66.
9. Morgan A. W. (2004) «Higher Education Reform in the Balkans: The Bologna Process,» *International Higher Education*. № 36, Summer 2004. P. 23–24.
10. Mintzberg H. (1987) «Crafting Strategy,» *Harvard Business Review* July-August. P. 66–75.
11. Clark B. R. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. N. Y.: Pergamon Press.
12. Morgan A. W., Knaizev E., Kulikova N. (2004) «Organizational Adaptation to Resource Decline in Russian Universities, *Higher Education Policy*. 17. P. 2441–256.
13. Mintzberg H. (1994) «The Fall and Rise of Strategic Planning», *Harvard Business Review* January-February. P. 107–114.
14. Morrison J. L., Wilson I. (1997) «Analyzing Environments and Developing Scenarios for Uncertain Times» // Peterson M. et. al., *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. P. 204–229.
15. March J. G., Olsen J. P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

