

Издатель

ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет»
Российская Федерация, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

Научный электронный журнал

Studia Humanitatis Borealis

<https://sthb.petrus.ru>

№ 1(8). Июнь, 2017

Главный редактор

А. В. Волков

Редакционный совет

К. К. Бегалинова
В. Вамбхейм
В. Н. Захаров
Ю. Корпела
К. Кроо
С. А. Лебедев
Б. В. Марков
А. Л. Топорков
Е. О. Труфанова
Р. Ямагути

Редакционная коллегия

С. В. Волкова
Е. Ю. Ежова
Г. В. Жигунова
А. Ф. Иванов
Л. И. Кабанова
Л. А. Ключкина
Н. И. Мартишина
Ю. А. Петровская
Н. А. Пруель
А. Ю. Тихонова
Л. В. Шиповалова

Службы поддержки

А. Г. Марахтанов
И. И. Куроптева

ISSN 2311-3049

Адрес редакции

185910, Республика Карелия, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33. Каб. 410.
E-mail: studhbor@petrus.ru
<https://sthb.petrus.ru>

Рецензия на кн: Ranki S. Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa (Стратегическое управление в вузах Финляндии). 2016.

**КИЛИН
Юрий
Михайлович**

*доктор исторических наук,
заведующий кафедрой зарубежной истории,
политологии и международных отношений,
Институт истории, политических и социальных наук,
Петрозаводский государственный университет,
Петрозаводск, Россия, kilinyuri@mail.ru*

Аннотация:

https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1

© 2017 Петрозаводский государственный университет

Опубликована: 16 декабря 2017 года

Небольшая 116-страничная монография «Стратегическое управление в вузах Финляндии» принадлежит перу признанного финского специалиста в этой области Синимарии Ранка, возглавившей в ноябре 2010 году управление стратегии и коммуникаций Хельсинского университета прикладных наук Метрополия (Helsinki Metropolia University of Applied Sciences), созданного за два года до этого. Ранее С. Ранки занимала пост советника по стратегии.

В 11 небольших по объему разделах монографии последовательно освещаются текущее состояние и изменения внешней среды, к которым должны адаптироваться учреждения высшего образования, современное состояние теории проблемы, вопросы конкуренции на национальном и международном уровне, сущность стратегического управления, а также его содержание, процесс, достижение успеха и контроль, принятие корпоративной стратегии как образца для стратегического планирования, отношения между вузами и Министерством образования и культуры Финляндии, стратегическое управление будущим и проистекающее из него повышение конкурентоспособности финской высшей школы в глобальном масштабе.

Попытаемся кратко изложить концепцию, содержание и аргументацию автора, учитывая полярно противоположные точки зрения академической и политической общественности в отношении стартовавшей в 2010 году реформы финской высшей школы (фин. – yliopistouudistus) и ее промежуточных результатов. Для понимания накала страстей в финском обществе по проблеме реформы процитируем преподавателя социологии из университета Восточной Финляндии Антеро Пухакка, автора статьи «Университеты на гибельном пути», опубликованной в феврале 2016 года: «В Финляндии уже давно клянутся именем высоких компетенций. Университеты считаются ключевым фактором в производстве нового знания. Складывается мнение, что теперь все по другому. Не будет преувеличением сказать, что никогда прежде в Финляндии не было правительства, столь враждебно относящегося к образованию, просвещению и научным исследованиям» [2].

Мнение противоположного полюса общественного мнения представлено панегирической речью, произнесенной председателем главной буржуазной партии Финляндии, Национальной коалиции, одним из инициаторов реформы высшей школы Юрки Катайненом в марте 2009 года в Хямеенлинне и адресованной сопартийцам: «Университетская реформа. Это – фантастическая реформа. Совершенно блестящая реформа. Это лучшее, что произошло с финской высшей школой со времени формирования университетской системы». Эпиграфом к монографии служит выдержка из интервью безымянного ректора одного из финских университетов: «до реформы работа ректора была необременительной, было

много денег. Не было стратегии» [4].

Монография С. Ранка представляет собой краткое изложение результатов исследования «Стратегическое управление в вузах Финляндии», ее целью было, используя теории стратегического руководства, определить, какая концепция стратегического управления в настоящее время используется в финских вузах, и какой видится ее будущее с тем, чтобы она наиболее эффективно способствовала достижению успеха финской высшей школы. Почва для перехода к стратегическому управлению, по мнению С. Ранка, была подготовлена начатой в 2010 году реформой высшего образования и проведенной в 2014–2015 годах в Финляндии реформой университетов прикладных наук^[1] [3; 9].

Источниковой основой исследования стали интервью автора с руководителями финских вузов. Интервью были проведены с ректорами или заместителями ректоров девяти классических (многопрофильных) университетов и девяти университетов прикладных наук, а также с одним канцлером, двумя членами ректоратов, тринадцатью председателями или членами советов университетов, пятью чиновниками Министерства образования и культуры – в общей сложности было взято 37 интервью. Выбор учреждений высшей школы определялся стремлением представить университеты различного типа, включая их географическое расположение, организационную модель и направления подготовки. Председатели и члены университетских советов были выбраны таким образом, чтобы среди них были люди с опытом предпринимательства и без него.

В центре внимания автора находится связь между самостоятельным стратегическим планированием вузов и стратегическим руководством, которым занимается Министерство образования и культуры в соответствии с правительственной программой. Анализ правовых актов, правительственной программы, условий переговоров по выработке договоров о результатах^[2] (контрактах), по мнению автора, позволяет относительно легко установить наличие признаков использования государством корпоративных стратегий, хотя вузы и являются независимыми юридическими лицами и самоуправляемыми (автономными) организациями. В ходе интервью выяснилось, что наибольшее число противоречий, возникших в ходе проведения реформы, появилось в понимании связи между самостоятельностью вузов и управляющим воздействием Министерства образования и культуры, что характерно как для руководителей вузов, так и для чиновников министерства [3; 13–14].

В разделе «Управленческий ландшафт вузов изменился» констатируется первенство в разработке концепции стратегического управления вузами ученых США, где первые публикации по этой теме появились еще в начале 1970-х годов, а в Европе ее отдельные элементы в управлении европейскими вузами стали применяться лишь в 1990-х и первом десятилетии 21 века в связи с переходом к модели экономического роста, основанной на знаниях^[3], что «развернуло маяк в сторону высшей школы». Ведь основанная на знаниях экономика, по мнению автора, «создает положительную спираль: по мере накопления знания увеличивается производительность труда, порождая экономический рост, который, в свою очередь, повышает уровень жизни, в результате чего люди могут позволить себе получение образования, а у общества для этого есть средства». Внимание к высшей школе возросло в 1990-х годах, когда ОЭСР и Еврокомиссия стали подчеркивать значимость основанной на знаниях экономической модели для развитых стран, а Всемирный банк – для стран развивающихся, что и явилось триггером для реализации реформы высшей школы в Европе и в глобальном масштабе. В государствах Евросоюза движение в этом направлении с целью увеличения конкурентоспособности и придания динамизма экономике было запущено в рамках Лиссабонского процесса в 2000 году. С середины 1990-х годов в странах ЕС приступили к реформированию высшей школы, особенно активно – в первом десятилетии 21 века.

Общим для этого процесса было придание учреждениям высшей школы самостоятельности в решении вопросов финансирования и управления, а также укрупнение путем слияния небольших вузов одинакового профиля и усиление взаимодействия между высшими учебными заведениями и остальным обществом, чему, по мнению разработчиков реформы, препятствовал прежний государственный статус вузов. Движение в этом направлении в Финляндии началось с опубликованного Государственным научно-технологическим советом в 2003 году доклада о воздействии глобализации на конкурентоспособность. Для сохранения конкурентоспособности Финляндии, в основе которой лежал высокий уровень образования и квалификации населения страны, было предложено приступить к процессу интернационализации финской науки и высшей школы. Основным выводом почти пятидесяти итоговых рекомендаций совета стала констатация количественной достаточности финской системы высшего образования относительно численности населения и востребованности высшего образования и необходимости в качественном росте, повышении конкурентоспособности и выбора стратегических

целей роста [3; 16-18][4].

С этой целью в 2010 году по инициативе правительства была проведена реформа классических университетов, а в 2014 и 2015 годах двухэтапная реформа (технических/профессиональных) университетов прикладных наук. В новой схеме отношений государство – вуз, несмотря на автономный статус университетов, ключевое значение имеет двустороннее соглашение, содержащее такие принципы как необходимость создания в Финляндии конкурентоспособных в научных исследованиях на международном уровне сильных объединенных вузов, обновление на этой основе учебных программ, позволяющих улучшить качество обучения, что, в свою очередь, должно способствовать усилению экономического роста, основанного на знаниях. Исходя из этого, университеты финансируются[5] с учетом «производства» нового знания, что на практике означает увеличенное финансирование за счет бюджетных средств университетов, показывающих «продуктивность» выше среднего. Эта модель подразумевает жесткую конкуренцию вузов за государственное финансирование, поскольку для его увеличения необходимо не только улучшать собственные результаты, но и результаты в сравнении с другими вузами, в чем им и может помочь стратегическое управление [3; 18-19].

В разделе «Кратко о современном состоянии теории стратегического управления» отмечается, что эти теории получили развитие как ответвление науки о бизнесе в США в условиях высокой неопределенности экономической среды после Второй мировой войны, и с течением времени эта отрасль экономической науки быстро росла вслед за все убыстряющимися изменениями экономической среды для предприятий, а начало ее взрывного роста пришлось на 1990-е годы. Проанализировав весьма сложную эволюцию развития теории стратегического управления, сведенную автором в одну схему [3; 24], С. Ранки приходит к выводу, что фактором, отличающим стратегическое управление от других видов управления, является «конкурентное преимущество» [3; 25].

Суть старой модели стратегического управления представлена ею в упрощенном виде следующим образом: руководство составляет стратегические планы, доводимые до сведения персонала, который должен понять их, взять обязательства по исполнению, добиться значительных результатов, отслеживаемых и сравниваемых с планами руководства. В современной теории стратегического управления в планы добавляются измерения коммуникации и психологии, позволяющие задействовать внутренний потенциал хозяйствующего субъекта, используя инструменты диалога руководства и персонала, порождающего взаимопонимание и взаимообучение, для чего требуется создать атмосферу доверия, основанную на взаимном уважении, увеличивающую производительность труда в такого рода «самообучающейся» организации. В стратегическом планировании для вузов особый интерес представляет положительное видение выполняемой миссии работниками всех структурных подразделений, позитивная коммуникация, качество принимаемых решений и взаимодействие подразделений. При этом руководство вуза должно решать трудную задачу совмещения достижения общих коллективных целей и обеспечения автономности труда преподавателей с целью повышения их самоотдачи, которая может уменьшиться в случае выдвижения требований, нарушающих автономность работников, что в худшем случае может привести к общему снижению производительности [3; 27-28].

В разделе «Внешняя среда» отмечается, что с точки зрения университетов самой значимой характеристикой среды, в которой они действуют, являются непоследовательная политика государства в области высшего образования и сокращение бюджетного финансирования. Эта тема была господствующей во взятых автором интервью. Все кроме одного из председателей советов университетов начинали с этого ответ на вопросы блока «Внешняя среда». Наиболее характерными были высказывания о «сильном шоке», испытанном по причине «снижения оценки важности науки и образования», о «перманентном изменении политики в области высшего образования», «сильном давлении», сокращении ресурсов и росте конкурентной борьбы между университетами, курсе государства «только на сокращение финансирования», «быстром изменении к худшему в бюджетных делах».

Опрошенные также отмечали явное несоответствие между возлагаемыми на вузы задачами по выходу на глобальный рынок образования и состоянием финской экономики, особенно сокращением бюджетных средств для вузов, что не способствует решению задачи по выводу страны из затянувшегося экономического кризиса и выходу на траекторию развития. «Возникает впечатление, что руководство страны не оказывает нам той духовной поддержки, которую мы заслуживаем». Отмечается, что «университеты были оставлены вариться в собственном соку», а призывы государства к профилизации/специализации не сопровождаются предоставлением необходимых инструментов для достижения этой цели, как нет и стимулов для этого. Все модели финансирования приводят лишь к тому, что «никому нет дела», «как будет достигнут результат». Проанализировав ответы, С. Ранка

задает вопрос: как воспринимается в Финляндии ситуация, в которой друг с другом глобально конкурируют вузы, в условиях, когда определяющими факторами их деятельности стали непоследовательная государственная политика в области высшего образования и сокращение финансирования? [3; 31-35].

В разделе «Конкуренция: в чем и с кем конкурируют вузы» констатируется, что только один ректор считает, что финские вузы конкурируют на глобальном уровне с другими международными вузами в обучении и проведении научных исследований, в том числе за лучших преподавателей и средства на проведение исследований. Абсолютное большинство опрошенных считает, что конкуренция в финских условиях ограничивается национальными рамками и означает борьбу университетов за государственное финансирование, лучших выпускников школ и преподавателей. Жесткая конкуренция в ситуации сокращающегося финансирования ставит вопрос о сочетании конкуренции и сотрудничества. Мнения о значении конкуренции разделились. Часть опрошенных считает, что взаимное доверие между университетами уже в какой-то степени утрачено. Другие отметили положительный эффект конкуренции за бюджетное финансирование, так как конкурирующие стороны разрабатывают выгодные модели сотрудничества с учетом этого фактора, побуждаемые к этому негативными экономическими прогнозами, а не взаимной конкуренцией. Автор завершает раздел вопросом: в условиях, когда финские вузы в основном конкурируют между собой за бюджетное финансирование и другие ресурсы, что означает стратегическое управление в финской внешней среде, больше защищенной от глобальной конкуренции, чем в других странах, с учетом того, что «положительная дифференциация»[6] вузов является отправной точкой стратегического планирования [3; 36-38]?

В разделе «Что представляет собой стратегическое управление в высшей школе» анализируются ответы на этот вопрос: представители классических вузов считают важным элементом стратегического управления определение сильных направлений исследований на основе показателей качества, а также участие всего коллектива в развитии вуза. 19 вариантов ответов руководителей университетов прикладных наук не позволили автору выделить из них главные элементы стратегического планирования.

Часть опрошенных заявила, что стратегическое планирование для них не является новшеством, впрочем, признав в дальнейшем, что составлявшиеся в прошлом стратегии развития их университетов остались пылиться в шкафах без попыток реализовать запланированные мероприятия. Современные же стратегии планомерно реализуются, поскольку новая система управления упрощает процесс принятия решений. Сначала происходит выделение сильных направлений в вузе, а также имеющих перспективы стать таковыми, затем идет поиск средств для достижения поставленных целей и определяется способ их «тотальной реализации». Такой алгоритм действий отличает эффективное стратегическое управление от составления стратегий в силу их модности [3; 39-40].

В разделе «Стратегия высшей школы: содержание, процесс, достижение успеха и контроль» автор задает пять вопросов:

- из чего состоит стратегия высшей школы (ректоры);
- из чего складывается конкурентные преимущества (ректоры и председатели советов);
- что собой представляет процесс выработки стратегии (ректоры);
- что определяет успешность стратегии (ректоры и председатели советов);
- как контролируется реализация стратегии (ректоры и председатели советов).

По мнению ректоров классических вузов, центральным элементом стратегии является выявление передовых направлений исследований, что делается на основе достигнутых показателей публикаций и внешнего финансирования. Ректоры также подчеркивали состоявшийся отход от характерного для прежних времен кафедрального способа мышления, подчеркивая значение стратегии фокусирования, мультидисциплинарности и тематической концентрации в условиях ограниченности ресурсов. По мнению многих ректоров, в новой стратегии учитывается большая открытость университетов для общества таким его ожиданиям как предпринимательские компетенции, инновационная работа и применимость полученных знаний, а также отношение к обучающимся.

Имевшие опыт предпринимательства председатели советов вузов полагают, что стратегия определяет конкурентные преимущества учреждения высшей школы. Члены советов, в свою очередь, выделяли репутацию университета, формирующуюся на основе достигнутых результатов в научных исследованиях и обучении высокого международного уровня. Мнение ректоров о конкурентных преимуществах было менее определенным, и, как считают некоторые из них, к ним относятся порождающая новое знание мультидисциплинарность, международные контакты, значительное

самофинансирование, сотрудничество с местными политическими кругами и качество. Ректоры, считающие, что конкуренция носит не национальный (борьба за бюджетное финансирование), а международный характер, к преимуществам отнесли репутацию вуза, решительный выбор сильных направлений научных исследований и обучения, наличие критической массы компетентного капитала, исследовательскую инфраструктуру и экосистему, а также возможности трудоустройства в Финляндии для обучающихся в финских вузах студентов из стран Евросоюза [3; 44-49].

Согласно интервью, разработка стратегий ведется широким фронтом с задействованием больших ресурсов, к участию приглашается все университетское сообщество с организацией семинаров и онлайн-инструментов. Во многих случаях использовался итеративный подход, и разработка стратегий продолжалась многие месяцы, в отдельных случаях даже год. Опыт показал, впрочем, что несмотря на огромный размах работы, в ее ходе предлагалось мало новых идей.

Главным условием успешности разработанной стратегии все ректоры классических университетов считают взаимопонимание, заинтересованность и мотивацию всего университетского сообщества, в результате чего в вузе может возникнуть предусмотренная теорией «идеальная внутренняя управленческая ситуация». Элементом стратегического управления и условием его успешной реализации было также названо активное использование стратегии в качестве рабочего инструмента управления и принятия решений. По мнению ректоров классических университетов, разбивка стратегии на мероприятия с графиком их выполнения и назначенными ответственными лицами является новой очень эффективной операционной моделью, так же как и бюджетное и ресурсное планирование для реализации стратегических мероприятий.

Ректоры университетов прикладных наук несколько иначе оценивают стратегию высшей школы, считая, что необходимость в ее разработке проистекает из будущих потребностей рынка труда, что определяет индивидуальный выбор конкретного университета. Многие из опрошенных полагают, что разработкой стратегии должно заниматься руководство вуза, способное формулировать видение будущего, опираясь, впрочем, на реалии самого учреждения высшего образования и компетенции коллектива. По мнению членов советов университетов прикладных наук, конкурентным преимуществом является качественное обучение и основанная на этом репутация, ректоры же выделяют такие преимущества как сильные студенты, высококвалифицированные эксперты и преподаватели, а также монопольное положение на рынке образовательных услуг.

Отличие от классических университетов заметно и в организации процесса разработки стратегий – в университетах прикладных наук в процесс широко вовлечены внешние заинтересованные стороны: представители делового мира, высказывающие пожелания о необходимых в будущем компетенциях выпускников, учитываются также стратегии развития территориально-административных единиц, провинций. Процесс разработки стратегии также отличается от классических университетов большей ролью руководства вузов и меньшей – персонала. Успех стратегии решающим образом зависит от систематической реализации поставленных задач. По мнению всех опрошенных руководителей, исходным пунктом успеха стратегии является ректор и его управленческие способности и способность повести за собой коллектив. Задачей же совета является мониторинг реализации заложенных в стратегии целей, включая оценку морального климата внутри коллектива для создания обратной связи [3; 50-58].

В разделе **«Внутренний управленческий ландшафт университета»** С. Ранка формулирует суть новой модели стратегического управления: в ней основанная на анализе стратегия, внутриуниверситетская дискуссия о стратегии, преданность работе и атмосфера взаимного уважения образуют неразрывное единство. В системе управления университетом, по мнению многих ректоров, центральную роль играет среднее звено [3; 60-61].

В разделе **«Корпоративная стратегия как модель стратегического управления»** рассматривается проблема контроля учреждений высшего образования со стороны Министерства образования и культуры, основным инструментом которого являются переговоры по заключению договоров о результатах/контрактов, в ходе которых происходит согласование мероприятий каждого отдельно взятого вуза для достижения общих целей и задач, согласование целей вузов, необходимых мер и бюджетного финансирования. Таким образом, в управлении университетами, которые не являются в правовом отношении корпорациями, и самостоятельно отвечают за свое экономическое положение и деятельность, в достижении целей правительственной программы и системе переговоров по заключению договоров/контрактов, заметны черты корпоративной модели.

В условиях государственного финансирования высшей школы государство выступает в роль корпорации, с точки зрения которой вузы являются бизнес-единицами. Государство управляет своей

«портфельной инвестицией», высшей школой, посредством законодательных актов и выдачи лицензий на ведение образовательной деятельности. Государство может и должно решать, сколько и каких по размеру университетов оно желало бы иметь в своем «инвестиционном портфеле»; какова стратегическая роль каждого из университетов в системе высшего образования, и после разработки стратегии каждым из вузов, определить его конкурентные преимущества в сравнении с другими вузами.

В современной политической дискуссии о финской высшей школе подчеркивается необходимость структурного развития и специализации вузов, разделения труда и сотрудничества с целью создания конкурентоспособных научно-образовательных центров. В ходе переговоров о заключении договоров о результатах/контрактов вузы должны представить Министерству образования и культуры данные о направлениях исследований, соответствующих по качеству лучшему международному уровню, а также значимых в национальном масштабе областях. Как замечает С. Ранки, с точки зрения теории стратегии, вопрос заключается в определении состава «портфеля». Так, Министерство образования и культуры в ходе двухсторонних переговоров на основе правительственной программы определяет целевые показатели высшей школы на следующий период, что означает подчиненность вузовской стратегии Министерству, которое должно ее одобрить. В ходе переговоров Министерство, например, может обратить внимание руководства вуза на слабые секторы и структурные подразделения, нуждающиеся в «критической оценке». Главным элементом государственного контроля высшей школы является ориентированная на продуктивность модель ее финансирования, последняя версия которой была утверждена на расширенном заседании Государственного совета 29 апреля 2016 года. В новой модели увеличивается доля финансирования на реализацию стратегических целей финских университетов для стимулирования реализуемых и будущих программ развития. Кроме того, Министерство контролирует состояние бюджета и платежеспособность высших учебных заведений [3; 64–68].

В разделе **«Связь между стратегией и преподаванием высшей школы и контролем министерства»** указывается, что по мнению Министерства образования и культуры цель финской высшей школы заключается в позиционировании на международном уровне, в чем наиболее очевидна разница в подходах чиновников министерства и ректоров: первые полагают, что финские университеты ведут конкурентную борьбу на международном уровне, вторые считают, что в конкуренцию вузы вступают между собой на национальном уровне.

Как отмечалось выше, главную роль в контроле министерством высшей школы играет модель финансирования, поскольку государственное бюджетное финансирование составляет большую часть финансовых средств вузов. Чиновники министерства убедились в эффективности последовательной реализации стратегического управления вузами, которую можно оценить используя инструменты модели финансирования. Впрочем, было замечено, что внедрение этой модели в отдельных подразделениях быстро приводит к частичной оптимизации, а не к максимально возможному результату. Опрошенные чиновники отметили особую роль диалога между министерством и вузами в согласовании целей правительственной программы и университетских программ стратегического развития, в ходе которого до руководства высших учебных заведений доводится имеющаяся у министерства информация для формирования общей картины, с тем чтобы вузы могли определить свое место в общей расстановке. В диалоге рождается общее понимание ситуации, которое затем, в частности, превращается в усиление межвузовского взаимодействия, а также появление новых университетов.

Мнения ректоров и председателей советов о связи между стратегией самоуправляемых вузов и контроле со стороны министерства, о модели финансирования и отношении к диалогу с министерством разделились. Две трети ректоров считают министерский контроль неэффективным или противоречивым, остальные нейтрально заметили, что контроль необходимо принимать во внимание при составлении стратегий. Только один ректор выразил удовлетворение контролем, отметив, что «на самом деле никакого контроля и нет». Вместе с тем, критике в основном подвергалось усилившееся значение государственных политических решений в отношении высшей школы, что вызвало озабоченность сохранением автономии вузов и пожелание, чтобы министерство играло более активную роль в обсуждении вопросов высшей школы на политическом уровне.

Серьезной критике руководителей вузов подверглась существующая модель финансирования, не подходящая для передовых вузов и порождающая излишнюю бюрократию в распределении средств «малыми порциями». Модель не поощряет внедрение стратегического мышления и не способствует дальнейшему развитию специализации вузов. Доля выделяемых министерством по «стратегическим»

статьям средств слишком незначительна, ее связь с результатами работы вуза слаба, и университеты начинают придавать особое значение тем индикаторам, по которым получают бюджетное финансирование, что нивелирует стратегический подход к развитию. Полезные и необходимые изменения в университетах не финансируются в этой модели, а индикаторы отражают преимущественно научные исследования и образовательную деятельность; вместо стратегического использования средств проводится политика выравнивания. Проблемами в целом положительно оцениваемого диалога Министерства образования и культуры и учреждений высшего образования руководители вузов считают недостаточную степень открытости и прямоты, предлагая расширить круг участников за счет членов правительства особенно при обсуждении вопросов специализации вузов [3; 71-80].

В разделе **«Будущее стратегического планирования в высшей школе»** на основе интервью излагаются два варианта развития стратегического планирования – постепенное совершенствование существующей модели и ее радикальный пересмотр. В обоих случаях руководители вузов ожидают, что государство станет проводить более предсказуемую политику в сфере высшего образования и политики наконец-то определятся с видением того, что они хотят от системы высшего образования. На этой основе министерство сможет сформулировать национальную стратегию в этой области, поставив цели и задачи всем высшим учебным заведениям и определив шаги в их реализации, включая вопросы финансирования. Эта работа должна проводиться в духе конструктивного сотрудничества с вузами методом прямого и открытого диалога. По мнению одного из опрошенных, министерству следует сконцентрироваться на решении задач более высокого уровня, а университеты самостоятельно смогут решить вопросы исследований и образовательной деятельности при условии адресного финансирования, необходимого для развития специализации.

Часть опрошенных обрисовала будущее, которое разрывает с текущей практикой, предлагая радикальные изменения, в результате которых вузы превратятся в «сеть специализированных экосистем». По мнению сторонников радикального изменения «ландшафта высшей школы», на будущее высшей школы оказывают влияние ускоренные цифровизацией вызовы неопределенности будущего, увеличение его сложности и распределенное производство нового знания посредством сетей. Это направление развития разрушает географическую структуру университетов и привычное обучение в учебных аудиториях, обостряет вызываемую глобализацией международную конкуренцию как между университетами, так и национальными экономиками. Поскольку производство нового знания и доступ к нему осуществляется сетевым образом, вузы должны предложить способ привлечения студентов и исследователей для работы в конкретном университете, который может предложить нечто недоступное в сети. Таким способом привлечения может стать некая динамичная экосистема в одной из областей компетенции, что и станет конкурентным преимуществом вуза. В этом случае в нем концентрируются лучшие кадры, в экосистеме создаются предприятия и исследовательские учреждения, осуществляющие взаимовыгодное сотрудничество и организующие производство новых продуктов на основе научных разработок. Лучше всего эту мысль выразил один из опрошенных: «раньше университет был местом, где находилось знание и куда человек приходил на встречу с ним. Теперь знание находится в интернете и единственная привлекательность университета заключается в работающих в нем людях, как в обучении, так и в исследованиях. Значение экосистем неизмеримо вырастет в будущем, потому что их нельзя перенести в другое место, в то время как почти все остальное можно» [3; 84-92].

В разделе **«Глобальная перспектива: управление финской высшей школой как фактор конкурентоспособности»** анализируется влияние глобализации и быстрого роста экономики, науки и образования в новых быстро растущих экономиках на состояние высшего образования в мире, Европе и Финляндии. Конкуренция в этой области быстро растет, и две трети университетов мира считают интернационализацию высшего образования важным фактором, влияющим на управление вузами, у трех четвертей университетов разработана или находится на стадии разработки стратегия с учетом интернационализации, имеющая целью повышение качества обучения для привлечения студентов из-за рубежа. Внешняя среда для высшей школы постоянно усложняется, характеризуясь трудной прогнозируемостью и динамичностью. В этих условиях акцент делается на способности руководства вуза принимать смелые решения, корректировке мышления и способов действия, понимание динамики мировой экономики и мегатрендов для поиска своей области знания мирового уровня, в чем большое значение имеет стратегическое руководство, рассматриваемое как фактор конкурентоспособности.

С. Ранка отмечает влияние финансового кризиса на высшую школу: повсеместное сокращение бюджетного финансирования, требование со стороны государственных властей повысить

эффективность и продуктивность сектора высшего образования, улучшить качество обучения и научных исследований. В мировом масштабе высшая школа реагировала на усиление компетентностной конкуренции в условиях ухудшения экономического положения по-разному. Многие вузы избрали стратегию выживания, сократив расходы и масштабы деятельности в ожидании экономического роста и прежнего бюджетного финансирования: произошло сокращение персонала, расходов на пополнение библиотечного фонда и зарубежные командировки, качество обучения и научных исследований было снижено. Другая стратегия заключалась в определении стратегических целей, концентрации ресурсов в избранных областях, увеличении эффективности, привлечении лучших выпускников школ и поиске новых бизнес-моделей для наполнения бюджетов. В современном же глобальном мире значение стратегического управления высшим образованием в целом и отдельными вузами постоянно растет и, как отмечает С. Ранка, в новых условиях представляет собой специфическую профессию, требующую новых компетенций и постоянного повышения квалификации. Концепция стратегического управления в настоящее время находится на ранней стадии своего развития. Главной мыслью проведенного исследования является вывод о необходимости провести дискуссию с участием руководства вузов и Министерства образования и культуры о согласовании стратегий отдельных университетов и стратегии всей высшей школы Финляндии.

Для достижения этой цели необходимо сделать четыре шага:

1. Политики должны разъяснить связь между государственной политикой в области высшего образования и стратегическим контролем со стороны Министерства образования, с одной стороны, и стратегией самоуправляемой высшей школы, с другой. Используя терминологию теории стратегии, политикам следовало бы разъяснить свою корпоративную стратегию в отношении высшей школы.
2. Развитию и использованию концепции стратегического управления учреждениями высшей школы способствовало бы использование государственными органами корпоративной стратегии, а также продвижение дискуссии о стратегии и ее коммуникативных аспектах.
3. На уровне университетов следует развивать концепцию стратегического управления, правильно определив свое положение в системе высшей школы, используя результаты научных исследований в этой области, воспринимая опыт других вузов. На этой основе вузы могут формировать стратегическое мышление.
4. Для поддержки развития стратегического управления на уровне всей высшей школы можно было бы разработать образец общенациональной программы и, используя лучшие теоретические разработки, на этой основе создать концепцию, которая наилучшим образом служила бы финской высшей школе [3; 99–107].

Подведем итог. В рецензируемой монографии представлен весьма объективный анализ отношения руководителей финских вузов к реализуемой с 2010 года в Финляндии реформе высшей школы, не завершенной и до настоящего времени. В сравнении с российскими вузами финская высшая школа имеет более продолжительный опыт реформирования, как сугубо положительный, так и весьма негативный. Внешнее сходство реформ, реализуемых в государствах-соседях по универсальным мировым лекалам, не должно вводить в заблуждение и вызывать потребность в слепом копировании финской модели, сколь бы успешной или провальной она ни была, как не следует и полностью игнорировать этот опыт. В реформировании высшей школы финны успели добиться больше успехов и совершить больше ошибок в сравнении с российской высшей школой. Из текста рецензии ясно, какой опыт следует заимствовать, и какой надо отвергнуть.

Рецензия подготовлена при выполнении проекта в рамках государственного задания Министерства образования и науки России **28.4306.2017/НМ** «Исследование и информационно-аналитическое обеспечение процессов и мероприятий в рамках многостороннего и двустороннего сотрудничества в сфере науки, образования, инноваций и молодежной политики Российской Федерации в северной и арктической зонах».

Список литературы:

1. Кадир А. Высшее образование, глобальные правители и эпистемическое управление // Studia Humanitatis Borealis. 2016. № 2. С. 27–31. URL: <http://sthb.petrus.ru/journal/article.php?id=3142>, свободный (Дата обращения 10.12.2017).
2. Puhakka A. Yliopistot turmion tiellä // KansanUutiset. 7.2.2016. URL:

- <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3499665-yliopistot-turmion-tiella>, свободный (Дата обращения 10.12.2017).
3. Ranki S. Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa. 2016. URL: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1, свободный (Дата обращения 10.12.2017).
4. Lappalainen T. Kuinka yliopistouudistuksesta tuli kaikkien aikojen fiasko? // Suomen kuvalehti. 30.10.2012. URL: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/kuinka-yliopistouudistuksesta-tuli-kaikkien-aikojen-fiasko/>, свободный (Дата обращения 10.12.2017).

References

1. Cadir A. Higher education, the global governors, and epistemic governance [Vysshee obrazovanie, global'nye praviteli i epistemicheskoe upravlenie] // Studia Humanitatis Borealis. 2016. № 2. С. 27–31. URL: <http://sthb.petrus.ru/journal/article.php?id=3142> (accessed 10 December 2017).
2. Puhakka A. Yliopistot turmion tiellä // KansanUutiset. 7.2.2016. URL: <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3499665-yliopistot-turmion-tiella> (accessed 10 December 2017).
3. Ranki S. Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa. 2016. URL: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1 (accessed 10 December 2017).
4. Lappalainen T. Kuinka yliopistouudistuksesta tuli kaikkien aikojen fiasko? // Suomen kuvalehti. 30.10.2012. URL: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/kuinka-yliopistouudistuksesta-tuli-kaikkien-aikojen-fiasko/> (accessed 10 December 2017).

[1] В литературе для перевода финского термина ammattikorkeakoulu (в буквальном переводе – высшая профессиональная школа) также используются названия «профессиональный институт», «политехнический университет», общепринятого варианта названия в русском языке нет.

[2] Аналог государственного задания вузов Российской Федерации.

[3] Критический анализ этой модели представлен в новой публикации: Кадир А. Высшее образование, глобальные правители и эпистемическое управление // Studia Humanitatis Borealis. 2016. № 2. С. 27–31. URL: <http://sthb.petrus.ru/journal/article.php?id=3142>

[4] Стратегические цели и способы их достижения сформулированы в правительственной программе на 2017–2020 годы, принятой в 2015 году правительством Юха Сипиля.

[5] В 1995–2010 годах 96% расходов университетов финансировались из общественных средств, государственных и муниципальных бюджетов.

[6] Означает ранжирование вузов в соответствии с достигнутыми успехами, от чего зависит объем бюджетного финансирования.

Review of the book Ranki S. Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa 2016.

**KILIN
Yuri**

*Doctor of Historical Sciences,
Head of the Department of World History, Political
Science and International Relations,
Institute of History, Political and Social Sciences,
Petrozavodsk State University,
Petrozavodsk, Russia, kilinyuri@mail.ru*

Summary:

https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1