

А. К. Ключев

СЛИЯНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ РОССИИ: ЭФФЕКТЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ*

Анализируется практика присоединений и слияний в высшей школе России за последние пять лет. Выделяются возможные выгоды от интеграции для территориально распределенных и многоуровневых образовательных учреждений. Систематизируются виды эффектов от интеграции, предлагается пилотная модель оценки отношения заинтересованных сторон к возможным выгодам от слияний и присоединений.

Ключевые слова: слияния, присоединения, интеграция, высшая школа, вузы, реструктуризация системы образования.

А. К. Klyuev

Mergers in higher education of Russia: effects and strategic opportunities

The article represents the analysis of practice of accessions and mergers in higher education of Russia for the last five years [1]. The author identifies the potential benefits of integration for geographically distributed and multi-level educational institutions. The work contains the ordering of the kinds of effects from the integration. The pilot model of evaluation of the relationship of stakeholders for possible gains from mergers and acquisitions are proposed.

Key words: merger, accession, integration, high school, higher education institutions, restructuring the education system.

Реорганизация высшей школы России в последние годы все активнее происходит на основе слияний и присоединений образовательных учреждений. Пик активности интеграции в сфере образования пришелся на 2011 г., что в значительной мере было обусловлено процессом передачи учреждений среднего профессионального образования на региональный уровень управления. Вместе с тем реорганизация сети

образовательных учреждений, в том числе и путем их слияния, заявляется руководством системы образования в качестве одного из ключевых инструментов оптимизации сети образовательных учреждений и повышения их эффективности [5]. По прогнозам в 2013–2015 гг. в стране произойдет более 100 присоединений, которые значительно изменят дизайн высшей школы страны (рис. 1).

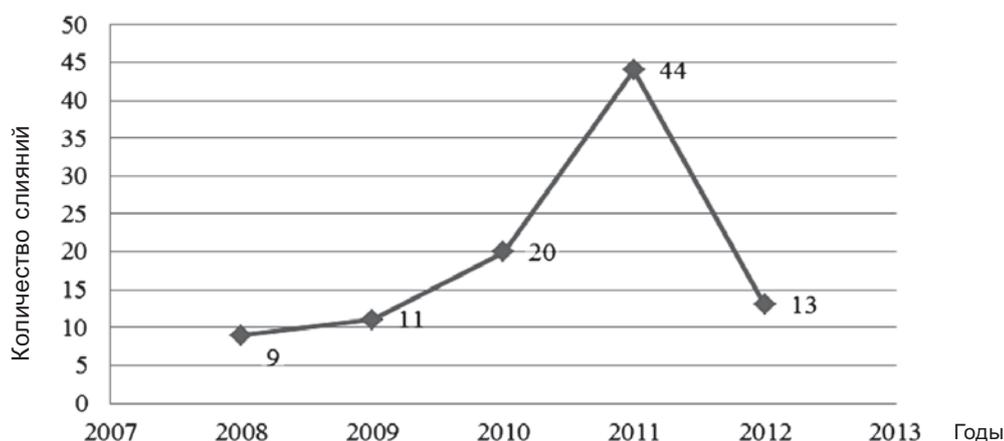


Рис. 1. Статистика слияний в высшей школе России, 2007–2013 гг.

* При подготовке статьи были использованы материалы и распорядительные документы по реорганизации вузов Правительства РФ, Министерства образования и науки РФ за 2008–2012 гг. (первые полгода) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/1411>

Оценивая ретроспективу практики слияний, необходимо отметить, что с 2007 по 2012 г. (первые 6 месяцев) в стране произошло 97 реорганизаций образовательных учреждений, из которых 95 были в форме присоединения и всего 2 в форме слияния.

Юридически отличия присоединений от слияний определены Гражданским кодексом РФ [3]. Эти отличия обуславливают и ряд других особенностей в организационной и управленческой сферах процесса интеграции, которые представлены в табл. 1.

Преобладание присоединений является не случайным и, по сути, предопределяет ряд последующих проблем и трудностей реорганизации образовательных учреждений. Выбор присоединений как основной формы реорганизации учреждений образования на практике обусловлен следующими факторами:

- более короткими сроками реорганизации;
- меньшим количеством юридических процедур и документов;
- сохранением у основного учреждения всех лицензий и аккредитаций;
- сохранением управляемости ключевых процессов силами управленческой команды основного учреждения;
- сохранением бренда, репутационного капитала основного учреждения.

Вместе с тем анализ практики слияний показывает, что именно форма реорганизации является наиболее сложным и дискуссионным вопросом. Присоединение субъективно воспринимается для присоединяемых как процедура

унизительная, меняющая статус людей и их идентичность. Среди опасений, высказываемых участниками процесса реорганизации, активно обсуждаемых в средствах массовой информации России, можно выделить такие, как опасение потери бренда, разрушения сложившихся научно-педагогических коллективов и школ и др. В связи с этим процесс выбора формы реорганизации должен быть более тщательным. Преимущества присоединения как более простой и быстрой процедуры интеграции образовательных учреждений должны сопоставляться с эффектами слияний, имеющими более долговременный характер. Нельзя не принимать во внимание то обстоятельство, что слияние позволяет начать жизнь учебного заведения с чистого листа, формировать новый бренд на образовательном пространстве как в России, так и на более глобальном уровне, сделать процесс интеграции более эффективным за счет соединения сильных практик всех участников процесса, а не только за счет передачи управления деятельностью базовому учреждению, как это чаще всего происходит в ситуации присоединения. Слияние в значительной мере может снять сопротивление персонала, которое неизбежно возникает практически при любой реорганизации в форме присоединения, особенно в тех ситуациях, когда присоединяемое учреждение по каким-то параметрам является более сильным, имеющим более сильные практики ведения образовательного процесса и исследований. Выбор модели реорганизации слияний или присоединений должен определяться после одобрения целесообразности реорганиза-

Таблица 1

Особенности реорганизации образовательных учреждений в форме слияний и присоединений

Сфера реализации	Слияние	Присоединение
Статус реорганизуемых структур	Все юридические лица, участвующие в этом процессе, прекращают свое существование	Новая организация не образуется
Статус реорганизованных структур	Образуется новая организация	Ликвидируются только присоединяемые организации
Переход прав и обязательств	Новое юридическое лицо выступает преемником прав и обязательств	Все права и обязанности присоединяемой организации переходят к юридическому лицу, к которому она присоединяется
Субъект реорганизации	Специально уполномоченное лицо	Руководитель организации, осуществляющий присоединение
Объект реорганизации	Все реорганизуемые учреждения	Все присоединяемые учреждения

ции как таковой. Очевидно, что аргументами в пользу присоединения могли бы быть такие обстоятельства, как присоединение к вузу-лидеру более слабых образовательных учреждений, присоединение к крупному вузу более мелких локальных вузов, присоединение к вузу, имеющему признанные сильные практики, сильные достижения в исследованиях и обучении, образовательного учреждения, где данные практики являются гораздо более менее развитыми. Выбор реорганизации образовательных учреждений в форме слияния целесообразен тогда, когда речь идет о вузах, сопоставимых по статусу и бренду. Слияние будет оптимальным, когда стоит задача создать совершенно новый образовательный центр, сформировать новый бренд на образовательном пространстве. Также слияние целесообразно тогда, когда речь идет о радикальной модернизации системы образования в связи с новым запросом отраслей и региона на подготовку специалистов и на исследования. В высшей школе, как ни в каком другом типе социальной организации, не допустимы слияния, которые ставят под угрозу легитимные интересы какой-либо из групп и создают угрозу ее существованию. В этом смысле реорганизация в форме слияния позволяет более эффективно учитывать интересы разных вузовских групп и смягчать все те негативные последствия, которые, так или иначе, возникают при проведении реорганизации образовательных учреждений. К сожалению, можно констатировать, что при принятии решения о реорганизации практически не проводится анализ групп интересов, что существенно противоречит пониманию университета как особого типа социальной организации, в которой

очень важное значение играют именно групповые интересы и интересы отдельных личностей. Университеты являются персонал-зависимыми организациями, и в связи с этим группы, которые влияют на достижение университетами своих стратегических целей как в области исследования, так и образования, являются очень важными, и анализ интересов должен, безусловно, стать составной частью анализа целесообразности слияния.

Анализ территориальной распределенности присоединяемых вузов

Анализ территориальной распределенности вузов позволяет выделить четыре типа слияний:

- 1) слияние вузов, локализованных в одном городе;
- 2) слияние вузов, локализованных в пределах одного региона;
- 3) слияние вузов, локализованных в пределах макрорегиона федерального округа;
- 4) слияние сети образовательных учреждений, имеющих общероссийскую распределенность.

Статистические данные по каждому типу слияний приведены на рис. 2.

Анализ практики слияний показывает, что основная их часть происходит в рамках одного города, и это является вполне логичным и понятным. Вместе с тем значительная часть слияний приводит к формированию многокампусной системы в рамках региона (19 реорганизаций), федерального округа (9 слияний), страны в целом (16 реорганизаций).

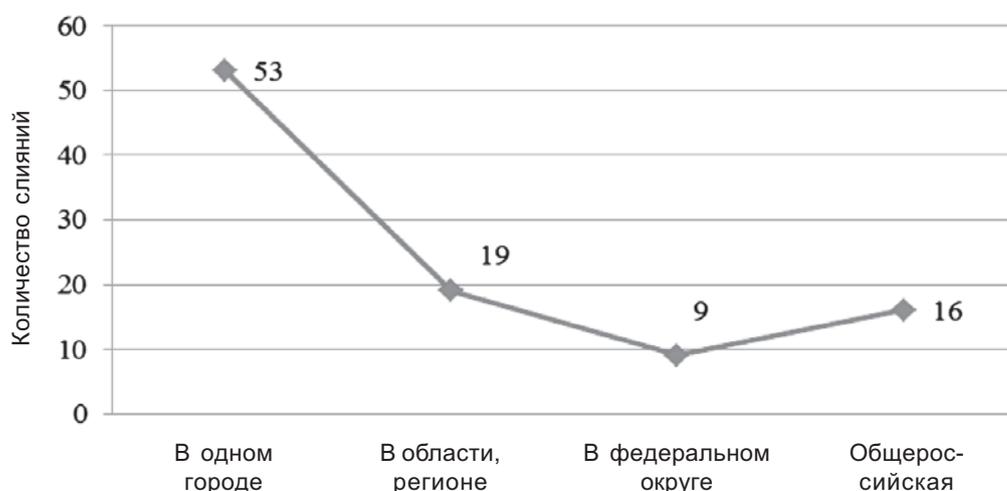


Рис. 2. Локализация слияний вузов

Очевидно, что многокампусные образовательные учреждения, формируемые в результате присоединений, являются значительно более сложным объектом управления как в содержательном плане, так и с точки зрения правовых ограничений, характерных для российского законодательства. Эффективная практика деятельности многокампусных университетов, достигнутая в ряде образовательных систем [4], опирается на гибкие юридические формы и развитую автономию образовательных структур в рамках единого университета. В России при существующем законодательстве многокампусные системы, скорее всего, обречены на низкую эффективность и плохую управляемость.

К возможным выгодам слияния в рамках одного города следует отнести:

- возможности использования инфраструктуры объединенных образовательных учреждений;
- повышение эффективности использования инфраструктуры образовательных учреждений;
- концентрацию ресурсов и преодоление дублирования по аналогичным направлениям подготовки и исследованиям.

Преимуществами присоединений в рамках одного региона являются:

- повышение доступности образования для жителей данного региона;
- близость к ключевым стейкхолдерам университета в виде ведущих предприятий региона и других заказчиков образовательных и исследовательских услуг;
- снижение давления на городскую инфраструктуру, на транспорт, сферу обслуживания, особенно в крупных городах;
- рассредоточение человеческих потоков, человеческих ресурсов в более обширном образовательном и региональном пространствах;
- снижение затрат домохозяйств на образовательные услуги.

Присоединение образовательных учреждений в рамках макрорегиона (федерального округа) имеет следующие преимущества:

- повышение стандартов образовательной деятельности силами реорганизуемого образовательного учреждения;
- взаимодействие в рамках макрорегиона с ключевыми стейкхолдерами как удаленных структурных подразделений, так и головного базового подразделения интегрированного университета;
- повышение доступности образовательных услуг для населения макрорегиона;
- снижение затрат домохозяйств на образование;

— укрепление конкурентных преимуществ макрорегиона в области подготовки кадров и исследований.

Преимуществом интеграции образовательных учреждений в общероссийском масштабе является возможность решения крупных общегосударственных задач с помощью такой распределенной сети образовательных учреждений.

Очевидно, что перечень данных эффектов слияния является примерным и далеко не исчерпывающим, носящим вероятностный характер. На первоначальном этапе формирования практик реорганизации вузов можно выдвигать предположения и планировать определенные синергетические эффекты для каждого проекта, однако степень и эффективность реализации данных эффектов будет оцениваться позднее. В целом необходимо отметить, что оценка эффективности слияний в вузовском секторе является крайне сложной и не имеющей в настоящее время однозначно положительных решений [6]. В этом контексте управленческая ориентация на массовое применение слияний и присоединений в вузовском секторе требует разработки актуального исследовательского инструментария и обоснования целей, эффектов и ожидаемых результатов от этих процессов.

Анализ слияний в зависимости от участников реорганизации

Анализ практики слияний за пятилетний период в системе образования Российской Федерации позволяет выделить следующие типы интеграции образовательных учреждений (рис. 3):

1 — участниками интеграционного процесса выступают высшие учебные заведения, всего вовлечены два или более высших учебных заведения. Данный вид реорганизации занимает по массовости второе место и за анализируемый период проведено в общей сложности 19 таких реорганизаций.

2 — вуз интегрируется с учреждением среднего профессионального образования. Это наиболее массовый вид, он составил более половины всех слияний.

3 — один из более малочисленных способов слияния — присоединение к высшему учебному заведению учреждения начального профессионального образования. Таких слияний за анализируемый период было всего одно.

4 — присоединение к высшему учебному заведению учреждений общего образования, т. е.

школ. Такие присоединения были достаточно распространенными (11 случаев).

5 — присоединение к высшему учебному заведению учреждений дополнительного профессионального образования.

6 — диверсифицированное присоединение, когда в состав участников процесса реорганизации входят образовательные учреждения разных ступеней системы профессионального образования. Такой способ интеграции образовательных учреждений использовался в 10 случаях.

7 — присоединение к вузу различных учреждений и организаций: исследовательских, проектных и т. д. Таких слияний было 6.

К перечню выгод от возможного слияния вузов необходимо отнести следующие:

1. Выгоды, связанные с экономией на масштабе, — это наиболее традиционный мотив и выгода, ожидаемая при слиянии как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе.

2. Выгоды, обусловленные более эффективной реализацией запросов рынка и предложением широкого спектра взаимодополняющих образовательных программ и исследований.

3. Выгоды, связанные с наиболее эффективным использованием материальной базы и имеющейся инфраструктуры, а также ресурсов образовательных учреждений.

4. Выгоды, связанные с междисциплинарностью, возможными конкурентными преимуществами, возникающими как результат интеграции синергетических эффектов, обусловленных данным процессом.

При присоединении к вузам колледжей и техникумов или профессиональных училищ потенциальными выгодами являются:

1) формирование программ непрерывного образования и позитивные эффекты, возникающие при интеграции образовательных программ разных уровней;

2) повышение практикоориентированности образования, наиболее полное удовлетворение

основных запросов заказчиков и потребителей образовательных услуг;

3) наиболее эффективное использование имеющейся инфраструктуры и совершенствование системы управления;

4) повышение качества образования во всех учреждениях, в первую очередь учреждениях НПО и СПО, обмен ресурсами, профессорско-преподавательским составом.

При таком формате, как присоединение к высшему учебному заведению учреждений общего образования, ключевым мотивом может быть развитие системы отбора талантливой молодежи и повышение качества довузовской подготовки потенциальных абитуриентов вуза.

В той ситуации, когда интеграция охватывает учреждения различных уровней образования, включая общеобразовательные учреждения, можно ориентироваться на получение всех вышеперечисленных преимуществ и эффектов.

При слиянии высших учебных заведений с исследовательскими учреждениями, опытными производствами и другими сервисными организациями можно ожидать повышения качества исследовательской, инновационной деятельности, усиления позиций университета в консалтинге, на рынке исследований и инноваций, в оказании образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования.

Необходимо, однако, отметить, что, как и в случае интеграционных эффектов от территориально-пространственной распределенности университета, в ситуации интеграции разноуровневых образовательных учреждений вопросы планирования результатов интеграции и оценки ее эффективности являются открытыми и в научном, и в прикладном аспектах.

Традиционным подходом к анализу эффектов от интеграции является выделение синергетических эффектов. Эффект от слияний (присоединений) образовательных учреждений в этом

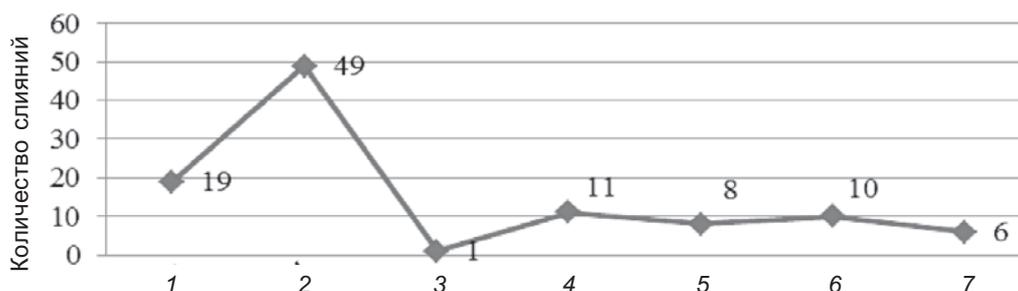


Рис. 3. Типы интеграции образовательных учреждений

случае можно оценить по следующим критериям:

1. Снижение затрат.

1.1. Экономия на масштабе, проявляющаяся в снижении затрат, преимущественно за счет уменьшения доли постоянных затрат, и возможности оказывать большее количество видов услуг за счет более эффективного использования имеющейся материальной базы, инфраструктуры и т. д.

1.2. Повышение эффективности работы с поставщиками товаров и услуг путем снижения закупочных цен, получения скидок и преференций при увеличении объемов деятельности.

1.3. Ликвидация дублирующих функций через сокращение административно-управленческого, учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала.

1.4. Эффективный аутсорсинг, ликвидация непрофильных служб и подразделений.

1.5. Создание централизованных сервисов, снижающих затраты подразделений на обслуживание техники и оборудования, продвижение научно-образовательных услуг и др.

2. Увеличение доходов и ресурсов.

2.1. Монополизация рынка и ценовое лидерство, обусловленное новой позицией на образовательных рынках.

2.2. Эффект «ореола», при котором имиджевые и ценовые параметры ведущего учреждения распространяются на все присоединяемые структуры.

2.3. Приобретение крупных контрактов, грантового и проектного финансирования, усиление

конкурентных позиций на конкурсах программ и торгах на выполнение заказов и подрядных работ.

2.4. Эффект от переноса компетенций и лучших практик в управлении, образовательной деятельности и исследованиях. Объединяемые образовательные учреждения могут обладать уникальными компетенциями, управленческими ноу-хау, быть носителями лучших практик, обеспечивающих интегрированному вузу конкурентоспособность на рынке.

2.5. Диверсификация деятельности как источник положительной синергии позволяет расширить предлагаемые научно-образовательные услуги и географический ареал, что снижает общие риски вуза и гарантирует финансовую устойчивость. Это само по себе является стимулом для слияний разных образовательных структур. К тому же и размеры являются гарантией надежности (так называемый эффект «too big to fail» — слишком велик, чтобы обанкротиться). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные образовательные центры, они получают дополнительные преимущества перед более мелкими.

Вместе с тем, исследователи слияний обращают внимание на то, что достижение синергетических эффектов не может быть основным результатом интеграции, это наиболее простой первичный ее эффект. М. Бекье [1] предложил пирамиду создания стоимости в результате слияний (рис. 4).



Рис. 4. Пирамида создания стоимости

Ключевыми направлениями реализации скрытых возможностей при интеграции вузов могут стать:

- оптимизация основных процессов деятельности путем распространения лучших практик во всех структурах объединенного вуза;

- переход к новым финансовым и организационным моделям, повышающим эффективность и управляемость организации;

- привлечение новых лидеров и команд для более динамичного развития интегрированных структур;

- формирование новых точек роста путем вывода «из тени» сложившихся формальных и неформальных групп.

Таким образом, при планировании интеграции должны быть не только проработаны и оценены возможные синергетические эффекты, но и проведен анализ скрытых возможностей, что, безусловно, является непростой задачей, так как требует тщательного аудита потенциала, ресурсов и возможностей интегрируемых структур.

Еще более сложной задачей как в теоретическом, так и практическом планах является разработка новых стратегических возможностей объединенного образовательного учреждения. Если скрытые возможности могут быть выявлены преимущественно при оценке внутреннего потенциала вуза, то новые стратегические возможности определяются в результате анализа прежде всего внешней среды вуза. В этом контексте очевидно, что они носят достаточно уникальный характер и в каждом интегрированном вузе будут иметь свои особенности. Ценность данных эффектов является наиболее высокой, так как они приводят к созданию социальной структуры, обладающей особыми характеристиками и создающей устойчивые конкурентные преимущества. В качестве вероятных стратегических возможностей могут быть отмечены:

- возможность ребрендинга и нового позиционирования вуза на расширенном научно-образовательном пространстве;

- формирование новой организационной культуры, новой идентичности сотрудников и студентов, обеспечивающей более высокую динамику внутренних процессов, соревновательность, лояльность персонала;

- возможности выхода на новые рынки, на которых образовательные учреждения до слияния были неконкурентоспособны;

- генерация новых образовательных и исследовательских продуктов, формируемых на стыке наук, развитие междисциплинарных свя-

зей и сотрудничества структур объединенного вуза.

При анализе, выявлении и формулировании всех приведенных выше эффектов необходимо ориентироваться на интересы различных сторон. Система образования как объект социальных интересов является сосредоточием внимания большого количества структур и общностей, что существенно усложняет задачу поиска баланса и согласования интересов. Вместе с тем анализ практики проведенных присоединений и слияний показывает, что без этой работы процессы интеграции чреваты конфликтностью, затяжным периодом реорганизации, потерями возможных эффектов. Может быть выделено шесть основных групп, заинтересованных в интеграции образовательных учреждений:

- органы государственной власти и местного самоуправления. Ключевыми структурами в вопросах присоединений и слияний в высшей школе выступают прежде всего органы управления образованием всех уровней и региональные власти, так как именно они чаще всего инициируют интеграцию, что приводит к доминанте их интересов в общем балансе интересов;

- топ-менеджмент учреждений образования. Как и в бизнесе, нередко инициаторами интеграции выступают управленцы высшей школы, что зачастую ведет к максимизации выгод менеджмента;

- студенты, слушатели, учащиеся всех категорий и форм обучения. В настоящее время они все более активно участвуют в обсуждении вопросов интеграции. Имеются прецеденты, когда при игнорировании их интересов и ожиданий студенты вынуждали руководство Министерства образования и науки РФ отменять свои решения о реорганизации образовательных учреждений [2];

- профессорско-преподавательский состав и сотрудники всех категорий, включая средний и линейный менеджмент университета. Отсутствие заявляемых и достигаемых эффектов и выгод для этой группы чревато превращением интеграции в механическое аморфное объединение, по сути, сохраняющее автономное, неконвергируемое состояние структурных подразделений и единиц;

- бизнес-сообщество. Организации, являющиеся потребителями образовательных, научных продуктов вуза, консалтинговых услуг и научно-технических разработок, должны увидеть свои эффекты и выгоды в интеграции образовательных учреждений, принять участие в их разработке;

— сообщества. Практически все образовательные организации позиционируют себя еще и как центры, реализующие «третью миссию». В этом контексте игнорирование интересов сообществ и социальных партнеров создаст негативное мнение о проведенном слиянии, наносит существенный урон имиджу интегрированного вуза.

Степень заинтересованности и возможного участия стейкхолдеров в выявлении, оценке и формулировании эффектов от присоединений и слияний является различной: от отсутствия интереса до ключевого интереса к тому или иному эффекту. Очевидно, что эта заинтересованность и вовлеченность будут носить индивидуальный характер при каждом присоединении и слиянии. На основе оценки состояния, групповых интересов и противоречий каждой из заинтересованной сторон была создана обобщенная матрица отношения заинтересованных сторон к возможным эффектам интеграции вузов (табл. 2).

Подводя итоги анализа практики слияний и присоединений в вузовском секторе России за последние пять лет, а также состояния дел в такой важной сфере, как определение эффектов интеграции, отметим следующее:

- За последние пять лет для практики реорганизации системы образования в России характерно преобладание присоединений. Выбор такой формы в значительной степени обусловлен сиюминутными текущими выгодами, связанными с большей простотой юридических действий. В то же время реорганизация в форме слияний является единичной, хотя ей присущ ряд

стратегических преимуществ. При инициации реорганизации вузов выбор модели должен определяться исходя из анализа целесообразности реорганизации как таковой и включать оценку целесообразности использования всех доступных форматов.

- Значительное число территориально распределенных присоединений, приводящих к формированию многокампусных образовательных учреждений, требует корректировки действующего законодательства в части вопросов управления такими организациями (осуществление закупок, делегирование полномочий и ответственности, ведение финансово-хозяйственной деятельности, отчетности и контроля). Необходимо изучение лучших зарубежных практик эффективного управления деятельностью многокампусных университетов, анализ и распространение этого опыта.

- Нуждаются в детальном изучении и оценке вопросы интеграции разноуровневых образовательных учреждений, планирования ее результатов и эффективности. Достаточно массовые присоединения учреждений среднего профессионального образования к вузам до сих пор не стали предметом пристального внимания исследователей, практиков и экспертов, продолжают оставаться открытыми как в научном, так и прикладном аспектах.

- Оценка, прогнозирование и планирование эффектов от присоединений и слияний в высшей школе не должны сводиться к выявлению традиционно понимаемых синергетических эффектов. В сферу внимания организаторов интег-

Таблица 2

Обобщенная матрица отношения заинтересованных сторон к возможным эффектам интеграции вузов

№ п/п	Заинтересованная сторона	Синергетические эффекты	Скрытые возможности	Стратегические возможности
1	Органы государственной власти и местного самоуправления	Ключевой интерес	Существенный интерес	Ключевой интерес
2	Топ-менеджмент учреждений образования	Интерес возможен	Ключевой интерес	Интерес возможен
3	Студенты, слушатели, учащиеся всех категорий и форм обучения	Нет интереса	Существенный интерес	Интерес возможен
4	Профессорско-преподавательский состав и сотрудники всех категорий	Интерес возможен	Существенный интерес	Существенный интерес
5	Бизнес-сообщество	Интерес возможен	Существенный интерес	Ключевой интерес
6	Сообщества	Нет интереса	Интерес возможен	Существенный интерес

рации должны войти выявление и использование скрытых возможностей, определение стратегических перспектив. Это обеспечит глубокую проработку ожидаемых эффектов и результатов интеграции.

- Работа по оценке, прогнозированию и планированию эффектов от присоединений и слияний в высшей школе должна вестись с участием заинтересованных сторон вуза. Вместе с тем целесообразно учитывать интерес стейхолдеров к возможным перспективным эффектам. Это делает процесс подготовки и проведения интеграции более результативным.

1. *Бекье М.* Путеводитель по слиянию [Электронный ресурс] // Вестн. McKinsey. 2003. № 2. URL: <http://www.mckinsey.com>

2. *Валагин А.* Министерство образования и науки отменило приказ об объединении госуниверситета и технического университета в Тамбове [Электронный ресурс] // Рос. газ. 2012. 23 окт. URL: <http://www.rg.ru/2012/10/25/reg-cfo/tambov-anons.html>

3. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009 г.). Часть 1 // Собрание законодательства РФ. 1994.

4. *Джонстоун Б.* Роль, охват, миссия и цели многоколледжевой системы // Университетское управление: практика и анализ. 2001. № 3. С. 66–78.

5. Отчет Правительства о результатах деятельности за 2012 год [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/1411>

6. *Mergers and Cooperation among Higher Education Institutions: Australia, Japan and Europe: Reports of the 2003 International Seminar on Mergers and Cooperation COE Programm* // COE Publication Series. 2004. Vol. 7, March. S. 109.

