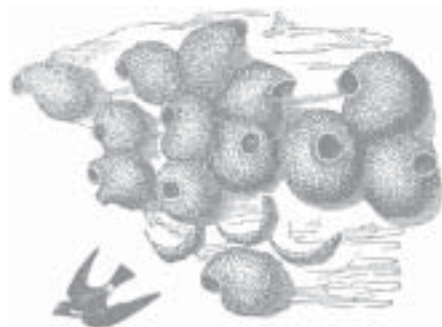


СЛИЯНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ



А. К. Клюев, П. А. Клюева

СЛИЯНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ: УСТОЙЧИВЫЕ ПРАКТИКИ И РЕШЕНИЯ

Статья представляет собой обзор типовых решений по подготовке и реализации проекта слияния вузов, основанный на анализе отечественных и зарубежных практик.

Ключевые слова: слияния вузов (присоединения), трансформация, университет, зарубежные практики, организационная культура, управление рисками.

•

A. K. Klyuev, P. A. Klyueva

Mergers in the higher school: stable practices and designs

This article presents an overview of typical key points and decisions during preparation and implementation phases of the university merger projects. The overview is based on the analysis of both Russian and foreign practices.

Key words: university mergers, transformation, university, foreign practices, organizational culture, risk management.

Слияния и поглощения, охватившие корпоративный сектор России, не обошли и высшую школу. Повсеместно вузовское сообщество муссирует заявления руководителей разного уровня, от федерального до регионального, о целесообразности оптимизации и структурных преобразований в системе образования.

Актуализация проблематики слияний в высшей школе является не случайной и не сводится к имитационному реформаторству. Можно выделить следующие социально-экономические обоснования:

1. Развитие экономики знаний требует перепозиционирования университетов в социальных системах, связанного с концентрацией интеллектуальных и научно-технических ресурсов, созданием крупных центров генерации и внедрения инноваций.

2. Важным фактором, активизирующим процессы слияния в высшей школе, является ста-

новление «академического капитализма» [12]. Развитие образовательных рынков и их глобализация создают предпосылки для повышения конкурентоспособности университетов через их укрупнение. Устойчивость развития интегрированных вузовских систем обеспечивается за счет ухода от конкуренции на местном уровне в результате слияния и конкуренции на региональном и глобальном уровнях [2, с. 20].

3. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов процессы массовизации высшего образования. Во всех странах мира высшая школа утратила элитный характер и стала массовой, что неизбежно привело к смещению финансовой поддержки образования от государства к частным инвесторам в лице студентов и их родителей. Сокращение государственного финансирования на фоне значительного роста институтов высшей школы делает весьма значимой задачу общей эффективности расходования финансовых

средств, в том числе и через укрупнение и увеличение масштабов управляемости на всех уровнях университета.

В России, как и во многих странах мира, произошло усиление влияния и роли правительства в отношении высшего образования, проявившееся, прежде всего, в рационализации бюджета и нарастании значения эффективности. От вузов ожидают результативности и оптимизации деятельности структур. Целью проводимой в настоящее время Правительством РФ модернизации высшей школы является создание более эффективных научно-образовательных организаций, ориентированных на достижение общественно значимого результата, что предполагает осуществление серьезных изменений в структуре высшей школы. Произошедшие и происходящие изменения в российском образовательном праве (принятые поправки к законам РФ «Об образовании» и «О высшем и послевузовском образовании» и законодательство о новых организационно-правовых формах для вузов и т. д.) создают предпосылки для оптимизации сети образовательных учреждений, в том числе и путем слияний и присоединений.

Задачи экономического развития страны, новые и динамично меняющиеся запросы рынка труда также мотивируют сближение и объединение деятельности и ресурсов образовательных учреждений различных уровней образования. Сегодня сформировались десятки научно-образовательных, учебно-научно-производственных комплексов. Целый ряд вузов активно присоединяли учреждения СПО и НПО. Президент и Правительство РФ инициировали создание крупных университетских структур — федеральных университетов — путем слияний вузов [3].

В связи с этим в системе образования в целом возникло понимание необходимости преобразований, в том числе и структурно-функциональных, с целью:

- повышения эффективности использования существующей материально-технической базы;
- повышения эффективности использования научного и педагогического потенциала образовательных учреждений;
- привлечения дополнительных финансовых потоков в сферу образования;
- реализации концепции непрерывного образования, расширения возможности выбора обучаемыми траекторий образования;
- совершенствования содержания образования в образовательных учреждениях.

Вместе с тем научно-практическое осмысление слияний университетов находится в начальной стадии. Назовем основные причины этого:

1. Сложность реорганизации университетов как организаций особого рода делает крайне затруднительной оценку целесообразности слияний и их результатов.

2. Исследования слияний университетов выполнены, как правило, в методологии case-study, т. е. описания и обобщения конкретных случаев. Практически отсутствуют количественные данные, позволяющие проводить сравнительный анализ [1, с. 65], что, безусловно, сужает возможности и теоретического анализа и практического применения исследованных моделей слияния университетов.

3. Значительное число слияний в высшей школе инициировано властью, является частью крупных государственных программ по реформированию образования. Это затрудняет независимый критический анализ практик слияний и возможность получения объективной информации по процессам слияния в силу их закрытости в связи с теми напряжениями, которые их сопровождают.

Однако на сегодняшний день существует критическая масса как отечественных, так и зарубежных практик слияний университетов, которая позволяет выделить ряд типовых решений в подготовке и реализации проекта слияния вузов.

Как любой социальный процесс, слияния должны быть обоснованы, иметь прозрачную целевую определенность. Несмотря на очевидность этого утверждения, в практике слияний вузов цели чаще всего являются наиболее непрозрачными, завуалированными социальной демагогией и популизмом. Без сомнения, реальные слияния имеют сложную эшелонированную структуру целей, которую надо выстраивать как дерево целей. Типовым (и, соответственно, упрощенным) вариантом системы целей является стремление к повышению эффективности деятельности университетов на основе оптимизации их ключевых процессов и модернизации инфраструктуры.

Формулирование цели (целей) слияния позволяет перейти к следующему этапу — диагностике потенциальных участников слияния и окружающей среды, определяющей требования и вызовы университетам.

После проведения диагностики осуществляется планирование слияния, которое переходит в этап реализации и далее — в этап корректировки и совершенствования процессов слияния

вузов, сопровождающийся постоянным мониторингом (оценкой) успешности слияния.

Опора на типовые управленческие решения в слиянии университетов позволила сформировать базовую модель «дорожной карты» слияния вузов (см. рисунок).

Рассмотрим сложившиеся в практике слияний некоторые типовые решения по реализации этапов данной «дорожной карты».

Этап целеполагания

Слияния (присоединения) в высшей школе являются событиями, имеющими большую социальную значимость, что повышает требования к качеству подготовки слияния (присоединения). В практике слияний (присоединений), как в коммерческом, так и некоммерческом секторе (включая высшую школу), принято проводить детальную проработку целесообразности и возможности слияния (присоединения), так как этот этап предопределяет успешность (неуспешность) всех последующих действий.

Цель аналитической подготовки слияния — определение стратегического видения интеграции, ее основных целей, глубины и рамок.

Слияние даже двух успешных партнеров само по себе не гарантирует успех новой организации. Поэтому, оценивая возможность слияния, необходимо провести тщательный анализ того, как данная организационная трансформа-

ция вписывается в долгосрочную стратегию вузов. Начальным этапом разработки обоснования проекта слияния является анализ текущей ситуации и анализ внешней среды вузов.

На основании анализа текущей ситуации на следующем этапе определяются возможные сценарии слияния. Вузу необходимо сформулировать видение альтернатив дальнейшего развития; описать, каких результатов поможет достичь данный сценарий и каким образом, какие ресурсы понадобятся для достижения целей и какие организационные изменения будут необходимы. На данном этапе также происходит предварительный отбор кандидатов для слияния.

Этап диагностики

На этом этапе оба вуза проводят оценку доступных ресурсов партнера (управленческих, административных, организационных, человеческих, финансовых, технических) и исследуют: соответствует ли представление каждого партнера о состоянии данных ресурсов действительности.

Основная цель аудита — определить, совместимы ли существующие структуры и процессы партнеров, а также выявить риски в существующих процессах и практиках, которые могут повлиять на успех объединенного университета.

В зарубежной практике слияний эта работа получила определение «Due diligence» и представляет собой структурированный и последо-



«Дорожная карта» слияния (присоединения) вуза

вательный сбор и анализ информации о партнерах, завершающийся подготовкой рекомендаций. В случае равноправных партнеров аудит проводится в обоих вузах, в случае присоединения — обычно только для присоединяемого вуза. В целях повышения объективности, как правило, аудит проводится группой независимых консультантов.

Due diligence, как правило, включает в себя анализ стратегии, организационной структуры и процессов, финансовой и операционной деятельности университета, соответствие деятельности юридическим нормам, а также исследование культуры и кадровых ресурсов организации. Тщательно проведенная проверка является важным средством минимизации рисков в будущем, а также служит источником информации для планирования дальнейших мероприятий по развитию объединенного вуза.

Организационный аудит

Организационный аудит представляет собой исследование организационной структуры, систем управления и подчинения, процесса принятия решений, соответствия организационной структуры задачам вуза, а также общего потенциала организации.

Организационный аудит совместно с аудитом человеческих ресурсов, нацелен на предотвращение текучки персонала и на облегчение сложностей переходного периода слияния в будущем.

Типовая модель организационного аудита представлена в табл. 1.

Аудит организационной культуры

Организационная культура представлена в символике, средствах коммуникации, негласных

Таблица 1

Области организационного аудита и источники информации

Область аудита	Ключевые вопросы	Источники информации
Организационная структура	— Каков тип организационной структуры? — Каким образом организационная структура поддерживает стратегию вуза? — Как обеспечивается взаимодействие подразделений? — Каким образом выстроена система отчетности? — Каковы основные различия между организационными структурами партнеров?	Организационный чарт, интервью с представителями администрации вуза, стратегический план вуза
Принятие решений и контроль	— Каким образом принимаются стратегические решения? Операционные? — Как можно охарактеризовать стиль принятия решений руководителями? — Какие системы действуют для контроля выполнения решений? — Сколько времени занимает принятие решений?	Интервью с представителями администрации и руководителями подразделений, анализ организационных политик
Функциональный анализ	— Каковы основные функции подразделений? — Есть ли повторение функционала или несоответствие заявленного функционала реальному?	Анализ документов подразделений, должностных инструкций, интервью с руководителями подразделений и сотрудниками
Эффективность вспомогательных подразделений	— Есть ли данные по удовлетворенности работой вспомогательных подразделений? — Каково соотношение числа сотрудников вспомогательных подразделений и общего количества персонала?	Внутренние отчеты по удовлетворенности, опрос внутренних клиентов, интервью с руководителями и сотрудниками вспомогательных подразделений

нормах, историях и легендах организации. Оценка организационной культуры необходима для понимания совместимости партнеров, а также для адаптации планируемых мероприятий по проведению слияния к культурным особенностям организации.

По мнению многих исследователей, несовместимость организационных культур потенциальных партнеров, даже при наличии схожей стратегии и желания сотрудничать, может поставить успешность всего проекта по слиянию под вопрос [9]. Примером рассогласования культурных ориентаций будет взаимодействие двух университетов, один из которых гордится устойчивыми традициями и историей, а другой — инновационным подходом и гибкостью. В то же время важно понимать, что наличие различий между организационными культурами совсем не означает, что проект слияния обречен на неудачу. Цель аудита — обеспечить возможность принимать компетентные решения о том, как лучше провести слияние культур партнеров в дальнейшем.

Важная характеристика функциональной и эффективной культуры — это ее соответствие стратегии университета. Поэтому, исследование культуры направлено на анализ того, каким образом текущие ценности будут способствовать достижению стратегических целей. Организационная культура также тесно связана с кадровыми практиками организации, в особенности с системами вознаграждения и оценки результативности.

Аудит процесса управления кадрами

В отличие от слияний и присоединений бизнес-организаций, которые могут пойти на сделку только ради получения технологии, не заботясь о сохранении персонала, удержание ключевых кадров является критическим для успеха проектов слияния в образовательном секторе [8].

Важнейшим аспектом кадрового аудита становится оценка имеющегося человеческого капитала (табл. 2). Необходимо определить ключевых сотрудников, для удержания которых будут в дальнейшем разработаны специальные программы. Для принятия решения о списке ключевых сотрудников учитываются оценки результативности, интервью с руководителями. Более объективными могут быть показатели деятельности научно-преподавательского и руководящего состава, например, количество публикаций, полученные гранты, объем учебной нагрузки, отзывы студентов и т. д.

Помимо идентификации ключевых сотрудников, важно определить, каких знаний и навыков недостаточно в вузе для дальнейшего развития. Это необходимо для того, чтобы разработать план развития персонала на следующих этапах проекта слияния.

Разработка модели слияния

Обзор литературы демонстрирует, что успех слияния зависит от следующих факторов, которые также могут выступать критериями оценки потенциальных партнеров:

1. *Деятельность вуза.* Горизонтальным слиянием (слияния между партнерами-конкурентами, оперирующими в той же самой сфере), как правило, легче достичь успеха, чем вертикальным (слияния между партнерами, не обязательно конкурирующими друг с другом) [6]. В первом случае более вероятно наличие взаимодополняющих миссий университетов и, соответственно, выше потенциал для будущей ориентации на совместный рост и развитие. В то же время необходимо отметить, что слияние с партнером, ориентированным на предоставление отличающегося продукта, также может быть плодотворным. Такое слияние может происходить либо по типу диверсификации (в том случае, если партнеры ориентированы на предоставление похожего продукта, но на различных рынках: например, классические университетские программы и программы повышения квалификации для «взрослых» студентов), либо по типу конгломерата (в том случае, если партнеры ориентированы на предоставление различающихся продуктов на различных рынках: например, слияние классического университета и исследовательского института).

2. *Относительный размер и сила (влияние) партнеров* [10]. Слияния равных по размеру партнеров проходят по типу консолидации, но, как правило, сравнительно редки и более сложны, чем слияния неравных партнеров. Сложности часто обусловлены конкурирующими представлениями о том, каков должен быть план развития объединенного вуза, борьбой за ресурсы между подразделениями партнеров и т. д. Таким образом, за счет длительных переговоров и согласований процесс слияния растягивается и в краткосрочной перспективе может быть оценен скорее негативно.

В ситуации с неравными по размеру и количеству ресурсов партнерами партнер, обладающий меньшими ресурсами, более склонен приспособливаться к нуждам другого партне-

Таблица 2

Возможные области аудита кадровой функции и источники информации

Область исследования	Ключевые вопросы	Источники информации
Развитость кадровых практик	— Какие направления кадрового менеджмента представлены (согласно документам и реально)? — Какова разработанность регламентирующих документов и политик?	Анализ кадровых документов, интервью с руководителями службы и сотрудниками
Сферы деятельности кадровой службы: подбор, найм и удержание персонала; оценка и вознаграждение; обучение и развитие; кадровое администрирование; стратегическое консультирование руководства вуза	— Какое количество сотрудников занимают данными видами деятельности? — Какой процент рабочего времени тратится на данный вид деятельности?	Интервью с руководством, сотрудниками и администрацией, анализ должностных инструкций
Оценка готовности кадровой службы оказывать поддержку в ходе проекта слияния	— Имеются ли эксперты в указанных сферах деятельности кадровой службы?	Интервью с сотрудниками и руководителями службы
Анализ основных практик управления человеческим капиталом		
Практики приема на работу, удержания и увольнения персонала	— Как определяется потребность в персонале? — Как происходит процесс подбора и найма? Какие методы используются для идентификации кандидатов? — Какова статистика по увольнениям и процедура увольнения?	Интервью, изучение должностных инструкций, изучение регламентирующих документов
Практики оценки результативности и вознаграждения	— Каковы критерии оценки результативности? Рейтинги результативности? — Каковы практики пересмотра вознаграждения?	Уровень оплаты труда, формы по оценке результативности, регламентирующие документы
Обучение и развитие персонала	— Какие программы доступны сотрудникам? — Каковы критерия участия? — Сколько сотрудников участвовало в программах обучения и развития?	Интервью, изучение программ
Юридические аспекты управления персоналом	— Соответствуют ли кадровые практики и решения юридическим нормам? — Выполняются ли правила отчетности? — Соответствует ли документация принятым нормам?	Анализ кадровых документов, интервью ответственных лиц

ра, что обеспечивает более гладкие переговоры и сокращает время, необходимое на процесс согласования общего видения объединенного вуза. Таким образом, при данном сценарии партнеры имеют больше шансов достичь позитивных результатов в более краткосрочной перспективе.

В то же время эквивалентные партнеры, объединив имеющиеся ресурсы, имеют лучшие

шансы создать действительно сильный университет, в особенности если они предлагают дополнительные академические программы и ведут широкий спектр исследований. В противном случае необходимо учитывать, что новая стратегия требует значительных ресурсов, в том числе временных, и не всегда оптимальна.

3. Дополнительные исследования и образовательные программы. Исследования успешности

слияний демонстрируют, что партнеры, предлагающие дополнительные услуги, имеют лучшие шансы на создание успешной организации в результате слияния.

4. *Наличие сильных лидеров в администрации партнера.* Высший менеджмент должен иметь возможность сформулировать видение новой организации, однако важно, чтобы администрация партнера была открыта к переговорам и обсуждению.

5. *Организационная культура и стиль руководства.* Попытки слияния несовместимых культур в единую отлаженную систему вызывают большие трудности. Более того, организационная культура вуза может сама выступать барьером для изменений. Предварительная оценка организационной культуры на данном этапе нацелена на идентификацию наиболее очевидных барьеров, которые могут повлиять на успех слияния. Специфика организационной культуры тесно связана с такими контекстуальными факторами, как сфера деятельности вуза (например, классический или технический университет), источники финансирования (государственный или негосударственный), возраст университета. Чем сильнее различия между данными факторами, тем больше ожидаемые различия между организационными культурами.

Определение возможных синергетических эффектов от слияния

А. Уменьшение издержек:

- *Экономия масштабов.* Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т. д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы.

- *Повышение эффективности работы с поставщиками.* Объединяясь, вузы приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика.

- *Ликвидация дублирующих функций.* Смысл заключается, прежде всего, в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций за счет устранения дублирова-

ния функций различных работников и централизации ряда услуг.

- *Кооперация в области НИОКР.* Выгоды от присоединения могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящем оборудовании.

- *Распространение качественного менеджмента.*

Б. Увеличение ресурсов:

- *Взаимное дополнение ресурсов.*

- *Приобретение крупных контрактов.* У вуза появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, заказы — возможность, которой не обладал ни один из объединившихся вузов. Получение такого заказа обеспечивает оптимальную загрузку мощностей и позволяет реализовать экономию масштабов.

- *Диверсификация деятельности.* Важным источником положительной синергии является возможность диверсификации (как в отношении предлагаемых научно-образовательных услуг, так и географической), что снижает общую рискованность деятельности вуза и гарантирует его финансовую устойчивость. Это само по себе является стимулом для слияний, специализирующихся в разных областях.

- *Интеграция нематериальных активов (ноу-хау, патентов и др.) вузов.* Создание общих нематериальных активов вуза позволяет получить эффект от их комплексного применения.

Размеры сами по себе 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 вузы, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с менее крупными вузами.

Разработка программы развития и проекта слияния

Разработка проекта слияния вузов опирается на видение и миссию нового вуза, которые должны быть сформулированы с учетом анализа контекста его деятельности: сферы деятельности вуза, включая географию расположения; состояния рынка образовательных услуг в регионе; пробелов в предоставляемых услугах; уровня специализации университетов-партнеров; потенциала для быстрых организационных изменений; возможности достичь устойчивых улучшений по образовательным, финансовым, организационным аспектам деятельности нового вуза

в результате слияния; влияния нового вуза на экономику и развитие региона. Необходимо иметь в виду, что план проекта слияния должен включать следующие задачи [5, 7]:

1) определение названия нового университета. Этот раздел плана описывает процесс определения имени вуза, а также название входящих подразделений;

2) разработка брендингового и маркетингового планов. Данный раздел должен включать детали нового подхода к представлению продуктов вуза на рынке образовательных услуг и других релевантных рынках;

3) формирование плана коммуникаций, который включает в себя активный план по информированию заинтересованных лиц (как внешних сторон, так и внутренних участников слияния) о процессе слияния и планируемых изменениях;

4) разработка модели управления слиянием, включающей описание структуры и процессов проекта слияния, мероприятия, направленные на обеспечение участия представителей различных заинтересованных групп, а также план потребностей нового вуза в менеджменте и лидерстве. План также может включать сроки назначения основного управляющего состава нового вуза;

5) создание плана по управлению изменениями. Данный план включает в себя мероприятия, направленные на согласование новой стратегии и организационной культуры вуза, а также других элементов плана проекта слияния между собой (например, маркетингового плана и плана по управлению человеческим капиталом);

6) формирование плана по управлению человеческим капиталом. Данная часть плана рассматривает все вопросы, связанные с работниками вуза: кадровая политика, создание единой системы оплаты труда и льгот, план оптимизации численности персонала, план по перемещению персонала в связи с изменением организационной структуры и функционала подразделений, план по переподготовке персонала;

7) разработка структуры нового вуза, описывающей организационный дизайн вуза на макроуровне;

8) выработка финансового плана, определяющего предполагаемую динамику денежных потоков в вузе, источники финансирования, а также включающего в себя предварительный бюджетный план вуза и сроки по разработке окончательного бюджета;

9) создание операционного плана для подразделений — участников слияния, включающего в себя описание организационной структуры подразделений на микроуровне, ролей и обязанностей, необходимых ресурсов и план по их приобретению;

10) разработка плана по стандартизации организационных политик и процедур, а также плана по технической стандартизации (информационные технологии и другие направления);

11) создание плана академической интеграции, определяющего, каким образом образовательные и исследовательские программы будут интегрированы в объединенном вузе;

12) разработка плана интеграции политик и процедур в отношении студентов: прием студентов, требования, оплата обучения, количество мест с оплатой обучения и т. д.;

13) определение временных рамок, оценка требуемых ресурсов, потребности в экспертной поддержке, а также затрат на проект слияния.

Оценка успеха проекта слияния

Мониторинг успеха проекта слияния должен включать как постоянную оценку промежуточных результатов, так и оценку достижения конечных целей слияния. Основным признаком успешного слияния является улучшение результативности объединенного вуза по сравнению с предыдущими отдельными результатами партнеров. Таким образом, для того, чтобы было возможно осуществить оценку проекта слияния по его завершении, необходимо, чтобы оба партнера обладали информацией о своей результативности до начала проекта (так называемая базовая линия).

Для промежуточной оценки нефинансовых показателей в качестве источников информации, как правило, используются опросы, интервью и фокус-группы с сотрудниками вуза. Финансовые показатели оцениваются на основании финансовой и бухгалтерской отчетности.

Промежуточная оценка позволяет:

— определить, идет ли процесс слияния согласно плану и какие корректировки необходимы;

— выделить потенциальные риски, о которых не было информации на этапе оценки партнеров, и разработать мероприятия по их контролю;

— обеспечить поток информации снизу вверх — от персонала вуза к руководству, чтобы определить, насколько успешно, по мнению персонала, проходит слияние.

Финальная оценка, соответственно, нацелена на выявление успешности проекта по целому ряду параметров с использованием системы ключевых показателей деятельности. Принимая во внимание, что проекты по слиянию являются долгосрочными инициативами и включают в себя комплексные изменения, окончательные выводы об их успешности можно делать не ранее чем через 5–8 лет после завершения всех мероприятий по слиянию.

Управление рисками проекта слияния

Проект по слиянию, как инновационный и комплексный, сопровождает большое количество рисков.

Анализ прошедших слияний в высшей школе, как в России, так и за рубежом, позволяет выделить следующие риски (табл. 3):

Группа 1. Риски, возникающие в результате взаимодействия проекта и внешней среды:

- риск несогласованности интеграции и планов регионального развития;
- риск, обусловленный отсутствием у объединяющихся вузов общего понимания стратегических целей и принципов слияния, а также целевой глубины интеграции и критериев ее успеха.

Группа 2. Риски процесса реализации проекта:

- риск технологического конфликта (разрыва уже сложившихся технологий объединяющихся вузов);

Таблица 3

Анализ типичных рисков и меры по их минимизации

Группа рисков	Риски	Меры минимизации рисков
Риски, возникающие в результате взаимодействия проекта и внешней среды	Риск несогласованности интеграции и планов регионального развития Риск, обусловленный отсутствием у объединяющихся вузов общего понимания стратегических целей и принципов слияния, а также целевой глубины интеграции и критериев ее успеха	Разработка и согласование стратегии интегрированного вуза с учетом региональных и отраслевых стратегий Разработка и согласование стратегической интеграционной модели, включающей определение целей интеграции и их соотношения со стратегиями участников, запланированной глубины и рамок интеграции, а также критериев успеха, основных этапов, организационных параметров и ролей исполнителей интеграционного процесса
Риски процесса реализации проекта	Риск технологического конфликта (разрыва уже сложившихся технологий объединяющихся вузов) Риск недооценки сложного и комплексного характера интеграционного процесса, а также его жестких временных ограничений. Попытки решить возникающие проблемы в авральном порядке путем временного и бессистемного выделения не самых квалифицированных сотрудников, совмещающих свою рутинную работу с участием в интеграционных мероприятиях Отсутствие иерархии оперативных планов всех уровней, а также скоординированной системы оперативной отчетности по их выполнению, приводящее к дезорганизации и потере управляемости интеграционного процесса Риск недостижения лидерства в связи с ненаращиванием параметров развития и потерей темпов реализации проекта	Аудит технологий обучения и исследований, согласованный план технологического развития вузов Обеспечение подхода к интеграции как к сложному проекту, требующему максимальной концентрации наиболее квалифицированных ресурсов. Формирование многоуровневой проектной организационной инфраструктуры, включающей комитет по слиянию, руководителя и проектный офис, а также ряд проектных направлений, работающих в режиме постоянно действующих рабочих групп и отвечающих за интеграцию отдельных функций и процессов Формирование системы оперативного планирования и отчетности о ходе интеграционного процесса, краткие еженедельные отчеты о его реализации, постоянно обновляемый перечень нерешенных/решенных проблем, отчеты проектных направлений и карта мониторинга проекта слияния Создание специальной внутренней структуры для проведения квалифицированной оценки и мониторинга синергетических эффектов

Группа рисков	Риски	Меры минимизации рисков
	Риск потери наработанного имиджа, брендов объединяющихся вузов в составе новой структуры	Аудит бренда, разработки и реализация мероприятий по ребрендингу
	Риск потери лучших управленческих практик, образовательных технологий, научных и педагогических школ объединяющихся университетов	Оценка эффективности работ систем управления. Развитие систем управления знаниями (knowledge management)
	Риск непонимания и непринятия идеи объединения со стороны коллективов объединяющихся университетов	Разработка и внедрение программы стабилизации кадровых ресурсов, включая первоочередное решение вопросов назначений, вознаграждения и материального стимулирования для ключевых руководителей, выявление наиболее ценных сотрудников — носителей интеллектуального капитала и принятие срочных мер по их удержанию. Разработка поэтапной стратегии коммуникации для повышения прозрачности процесса слияния является ключевой для повышения принятия процесса изменений сотрудниками университета [4]
	Отсутствие признанного, харизматичного лидера, который может возглавить процесс создание нового вуза	Назначение руководителя по интеграции из числа наиболее квалифицированных и знающих проректоров одного из сливающихся вузов, применяя обоснованные критерии выбора
	Риск конфликта сложившихся в объединяющихся университетах подходов к управлению, существующих традиций и других элементов корпоративной культуры	Аудит организационных культур. Выявление точек разрыва. Разработка мероприятий по формированию новой оргкультуры
	Риск неуправляемости новой масштабной интеграционной структуры	Разработка новой организационной структуры вуза. Быстрое назначение ключевых руководителей. Делегирование полномочий и ответственности. Контроль по показателям деятельности и результатам

— риск недооценки сложного и комплексного характера интеграционного процесса, а также его жестких временных ограничений: попытки решить возникающие проблемы в авральном порядке путем временного и бессистемного выделения не самых квалифицированных сотрудников, совмещающих свою рутинную работу с участием в интеграционных мероприятиях;

— риск недостижения лидерства в связи с ненаращиванием параметров развития вследствие потери темпов реализации проекта.

Группа 3. Риски результата слияния вузов:

— риск потери наработанного имиджа, брендов объединяющихся вузов в составе новой структуры;

— риск потери лучших управленческих практик, образовательных технологий, научных и педагогических школ объединяющихся университетов;

— риск непонимания и непринятия идеи объединения со стороны коллективов объединя-

ющихся университетов. Исследователи отмечают типичные трудности, с которыми сталкиваются многие объединенные университеты, в частности, сложность балансирования между попытками сохранить статус-кво и необходимостью активной реализации плана изменений [11];

— отсутствие признанного, харизматичного лидера, который может возглавить процесс создания нового вуза;

— риск конфликта сложившихся в объединяющихся университетах подходов к управлению, существующих традиций и других элементов корпоративной культуры;

— риск неуправляемости новой масштабной интеграционной структуры.

Резюмируя, отметим, что в статье представлен далеко не весь перечень решений по слияниям, которые можно было бы считать устойчивыми и рассматривать в качестве типовых. Проблематика слияний является сложной и многоаспектной и ждет своих исследователей. Еще

более существенными являются прикладные, практические аспекты анализа слияний вузов. Поле экспертного обсуждения безгранично — от вопросов обоснования целесообразности слияния и выбора партнеров до ребрендинга новых университетов.

1. Грудзинский А. О., Балабанова Е. С. Слияние университетов: мировой опыт // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. 2005. № 1(6). С. 63–71.

2. Грудзинский А. О., Ерушкина Л. В. Теоретические основы и практика организационного объединения вузов: анализ зарубежного опыта // Там же. 2007. № 5. С. 17–24.

3. Клюев А. К., Князев Е. А. Структурные преобразования в высшей школе России: проблемы и перспективы // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 5. С. 6–11.

4. Appelbaum S. H., Lefrancois F., Tonna R., Shapiro B. T. Mergers 101: Training Managers for Communications and

Leadership Challenges // Industrial and Commercial Training. 2007. Vol. 39 (3). P. 128–135.

5. Benson L., Burd G. et al. UA Merger Guide. The University of Arizona. 2009. 25 Febr.

6. Eastman J., Lang D. Mergers in higher education: lessons from theory and experience. Toronto : University of Toronto Press Incorporated, 2001.

7. Hall M., Symes A., Luescher T. The Governance of Merger in South African Higher Education // Research Report. 2004. Aug.

8. Harding D., Rouse T. Human Due Diligence // Harvard Business Review. 2007. Apr.

9. Harman G., Harman K. Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience // Tertiary Education and Management. 2003. Vol. 9, № 1, Jan.

10. Millett J. Mergers in Higher Education. An analysis of ten cases studies. Washington : Academy of Educational Development, 1976.

11. Skodvin O. Mergers in Higher Education — Success or Failure? // Tertiary Education and Management. 1999. Vol. 5, № 1. P. 65–80.

12. Slaughter S. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore, MA : The John Hopkins University Press, 1997.

