



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# УРОКИ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА СЛИЯНИЙ УНИВЕРСИТЕТОВ

Современная аналитика образования

Выпуск 2  
декабрь 2015



**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

---

**УРОКИ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА  
СЛИЯНИЙ УНИВЕРСИТЕТОВ**

---

*Серия*  
*Современная аналитика*  
*образования*

*выпуск 2*  
*декабрь 2015*



Председатель редакционного совета серии Я.И. Кузьминов  
Руководитель Комитета по выпуску серии О.А. Подольский

Авторы

К.Р. Романенко,  
Д.В. Козлов, О.В. Лешуков, М.А. Лисюткин,  
Д.П. Платонова, Д.С. Семенов  
Лаборатория «Развитие университетов»,  
Институт образования НИУ ВШЭ

Уроки международного опыта слияний университетов / К.Р. Романенко и др.;  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2015. — 24 с. — Серия «Современная  
аналитика образования». Вып. 2.

В докладе «Уроки международного опыта слияний университетов» приведен анализ слияний вузов на примерах реорганизации национальных систем высшего образования в Китае, Австралии, Финляндии, Норвегии и других странах. На основании выделенных кейсов разработана классификация, дающая возможность соотнести каждый реальный случай слияния с определенной моделью, которая несет в себе те или иные возможности и проблемы. В качестве результата исследования описаны наиболее распространенные риски и угрозы слияний университетов и возможные пути их разрешения. В заключение указаны сферы анализа успешности процессов слияния, которые нужно учитывать при планировании потенциальных объединений университетов.

Рецензент И.Д. Фрумин

© Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
Институт образования, 2015

# Содержание

---

Причины и мотивы университетских объединений .....	4
Типы сценариев и модели слияния .....	8
Риски, проблемы и их решения при проведении слияний университетов .....	15
Выводы: сферы анализа процесса слияния .....	22
Библиография .....	23

## Причины и мотивы университетских объединений

Массовизация образования, интеграция национальных образовательных систем и в то же время конкуренция национальных систем высшего образования, выражающаяся в борьбе за место в международных рейтингах университетов, усиливают необходимость выработать новые стратегии в отношении высшего образования для национальных правительств в условиях многовекторности целей.

Одной из наиболее часто используемых стратегий является организация слияний университетов, позволяющая использовать эффект масштаба [19].

Реорганизация сети вузов и создание объединенных университетов путем консолидации потенциально помогают справиться с задачами, такими как:

- решение проблемы организационной раздробленности;
- решение проблемы финансовой и академической нежизнеспособности вузов;
- повышение эффективности университетов, качества образования и исследований;
- повышение уровня государственного контроля над общим направлением развития систем высшего образования, особенно в контексте национальных и региональных экономических и социальных целей [11].

Кроме того, осуществление любого университетского объединения является вызовом, включающим в себя задачу развития нового, возникающего университета. При этом выигрывают те, кто способен учитывать оба процесса и параллельно со слиянием реализовывать и проект создания нового вуза.



КИТАЙ

### 20 лет реформ

#### ■ Предпосылки

Реформы 1990–2010-х гг. стали финалом третьей волны реструктуризации национальной образовательной системы в Китае. Первая волна (1950-х гг.) обращалась к опыту СССР, вторая (1960–1970-х гг.) – корректировала его в рамках «культурной революции», третья волна (1990–2010-х гг.) имела прежде всего прагматические корни [23].

Основным мотивом третьей волны реформ было стремление к финансовой и управленческой оптимизации. На уровне конкретных действий это проявилось в:

- 1) децентрализации системы университетов: от управления на национальном уровне к управлению на уровне регионов (провинций);
- 2) объединении университетов;
- 3) переходе на новую систему финансирования, включающую в себя, помимо прямых государственных субсидий, доход от контрактного обучения и выполненных для бизнеса заказов, а также спонсорство и пожертвования.

### ■ Модели реорганизации

В 1994 г. на Национальном форуме, посвященном реформам в высшем образовании, было описано несколько практик реорганизации сети вузов, среди которых были названы объединение усилий, кооперация, переназначение задач университетов, а также слияние.

Модель слияния привела к повсеместным объединениям до того специализированных вузов с целью появления многопрофильных университетов. Так уже к началу 2000-х гг. 159 вузов были преобразованы в 74 вуза.

Альтернативная модель – кооперации – подразумевала появление консорциумов университетов и колледжей, географически близких друг другу, но с различными образовательными и научными специализациями. Вузы должны были дополнять друг друга своими сильными сторонами, разрабатывать совместные учебные программы, но все это без образования новых юридических лиц.

Одновременно с этим поощрялась кооперация университетов с научно-исследовательскими организациями и предприятиями. Трехстороннее сотрудничество в сферах наукоемкого бизнеса и коммерческих заказов, а также трудоустройства выпускников должно было привести к снижению затрат государства на образование и переходу к самокупаемости вузов.

Руководство реорганизованными университетами осуществлялось в рамках так называемого «совместного развития», когда за вузы стали также отвечать вновь учрежденные региональные управления образования.



## АВСТРАЛИЯ

### План Джона Докинза

#### ■ Исторический контекст и мотивы слияния

Полномасштабная реформа национальной системы высшего образования в Австралии была предложена в «плане Джона Докинза» (John Dawkins plan), названного по имени министра образования. Подготовка реформы заняла два года (1987–1989 гг.), проведение – три (1989–1992 гг.).

В качестве цели реформы было заявлено повышение качества образования и науки, рост конкурентоспособности австралийских вузов на международном рынке и противодействие «утечке мозгов». Задачи решались за счет проведения слияний колледжей и университетов [8], упразднения прежнюю двойную систему высшего образования (университетов и колледжей), а также значительно сокращавших число вузов в стране.

Во время проведения реформы в Австралии уже осуществлялись и другие формы кооперации между вузами. В качестве примера можно привести проект по совместному использованию университетских библиотек (Cooperative Action by Victorian Academic Libraries), а также Центр по совместной работе со студенческими заявками на поступление в Новом Южном Уэльсе (Universities Admissions Centre). Однако для осуществления «плана Докинза» была выбрана форма объединения, заключающаяся в полном слиянии с образованием нового юридического лица [9].

При этом одни слияния можно описать как добровольные, к примеру, вхождение Института образования Вуллонгонга (Wollongong Institute of Education) в состав Университета Вуллонгонг (University of Wollongong); другие – как недобровольные, например, вхождение колледжа Таунсвилла (Townsville College of Advanced Education) в состав Университета имени Джеймса Кука (James Cook University of North Queensland).

Образовательным организациям было дано понять, что слияния будут финансово поощряться, а за отказом от объединений последуют санкции.

### ■ Негативные последствия

Несмотря на то, что реформа была признана удачной и полностью трансформировавшей картину высшего образования в стране, она серьезно критиковалась и во время ее проведения, и после окончания. Отмечался и недобровольный характер многих слияний, и поддержка лишь некоторых исследовательских областей, и то, что студенты колледжа становились выпускниками университета без каких-либо дополнительных усилий с их стороны.

После слияния также возникли проблемы, прямо им вызванные и одновременно с этим прямо противоречащие идеям, породившим реорганизацию. Так, среди целей Австралийской образовательной реформы значилось повышение качества образования и исследований, равно как и узнаваемость вузов за рубежом, которые можно было бы оценить, например, через увеличение числа научных публикаций. Но все это встречало дополнительные препятствия в связи с вливанием в университет студентов и преподавателей из более низких по уровню колледжей. В случае студентов это выражалось в изначально более слабой образовательной подготовке, а у профессорско-преподавательского состава – в меньшем числе публикаций и научных степеней.



## ДАНИЯ

# Реформы по созданию «супер-университетов»

### ■ Исторический контекст и мотивы слияния

Волна реформ в датском образовании была запущена в 2001 г. решением нового состава Министерства по науке, технологиям и инновациям. Эти изменения в системе высшего образования были направлены на аспекты финансирования, внутренний менеджмент университетов и общий образовательный ландшафт.

Цель реформ заключалась в повышении эффективности системы высшего образования страны и улучшении ее показателей. А ключевым концептом для воплощения этой идеи должны были стать так называемые «сильные университеты» или «супер-университеты». На практике «сильные университеты» создавались путем слияния вузов и включения научно-исследовательских институтов в состав крупных государственных университетов [17].

Например, к 2012 г. в различные факультеты Орхусского университета (Aarhus University) вошли Датская школа образования (Danish School of Education), Орхусская школа бизнеса (Aarhus School of Business), Датский сельскохозяйственный институт (Danish Agricultural Institute), Национальный институт исследования окружающей среды (National Environmental Research Institute) и Орхусская инженерная школа (Aarhus Engineering School).

По мнению Министерства, организация супер-университетов путем слияния прошла успешно, так как новым объединенным вузам стало легче привлекать и внешнее финансирование, и талантливых студентов и исследователей из-за рубежа.

### ■ Пример последствий недобровольного слияния

Однако основные проблемы объединенного университета были связаны с новой организационной структурой и изначальной недобровольностью многих участников слияний. Так, например, Орхусская школа бизнеса и Датская школа образования не планировали входить в состав Орхусского университета (Школа бизнеса желала остаться независимой, Школа образования – войти в состав Университета Копенгагена) и согласились на поглощение только под давлением. В итоге, Школа бизнеса стала частью Факультета социальных наук, а Школа образования – Факультета искусств [1].

Переговоры, проведенные в рамках слияния, позволили Орхусской школе бизнеса договориться о потенциальной возможности автономии в рамках объединенного университета, а также о сохранении своего бренда. Благодаря этим результатам, из Орхусского университета вскоре была частично выделена новая структура. Она состояла из Орхусской школы бизнеса, слитой с Факультетом социальных наук, и получила название Aarhus BSS (Aarhus University, School of Business and Social Sciences).



## Типы сценариев и модели слияния

Между никак не взаимодействующими вузами и университетами, объединяющимися в качестве нового юридического лица, существует ряд промежуточных этапов<sup>1</sup>, которые можно расположить следующим образом (рис. 1).

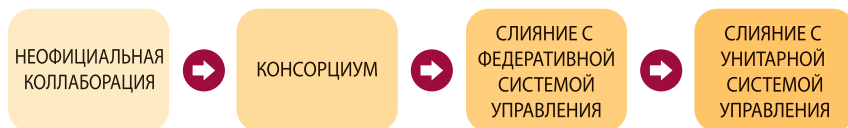


Рис. 1. Степени консолидации

Блоки одновременно иллюстрируют и различные варианты взаимодействия между университетами, расположенные в порядке увеличения плотности сотрудничества, и последовательные этапы по проведению слияния университетов.



### ФИНЛЯНДИЯ

#### Создание вуза мирового класса

Проект по созданию университета мирового класса в Финляндии был ответом на доклад, прозвучавший в правительстве страны зимой 2007 г. В нем говорилось о том, что «уровень конкурентоспособности финского академического сектора недостаточно высок на международном образовательном и научном поле в условиях глобализации».

Проект вуза, конкурентоспособного в области новых технологий и дизайна на международной арене, был запущен уже в 2010 г. Он заключался в образовании нового университета путем слияния трех высших учебных заведений. В качестве ролевой модели для Университета Аалто (Aalto University) были выбраны американские университеты – Гарвард (Harvard University) и Массачусетский технологический институт (MIT).

Три столичных вуза – Хельсинкский политехнический университет (Helsinki University of Technology), Хельсинская школа экономики (Helsinki

<sup>1</sup> Этапы консолидации основаны на сокращенной модели взаимодействия университетов, приведенной в статье Harman G., Harman K. «Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience».

School of Economics) и Школа искусств и дизайна (University of Art and Design in Finland) – вошли в Университет Аалто в качестве Школ.

Процесс слияния сопровождался постоянными исследованиями и оценкой хода событий [21]. Ему предшествовала совместная работа над междисциплинарными проектами – Design Factory, Media Factory и Service Factory (Фабрика Дизайна, Фабрика Медиа и Фабрика сервисов, соответственно). Проекты включали в себя исследовательскую, образовательную и предпринимательскую программы и объединяли сильные стороны каждого участника слияния.

### ■ Проблемы и результаты

Корректность процесса слияния не предотвратила возникновение проблем в вопросах сложившейся у каждого вуза университетской культуры и конструирования идентичности студентов и сотрудников. В отличие от ректора Школы искусств и дизайна, активного выступавшего за слияние, её преподаватели и студенты критиковали создание нового университета из-за того, что их мнение по этому вопросу не принималось в расчет.

Кроме того, при всей стройности формулировки миссии Университета Аалто, заключающейся в «создании университета мирового класса, в котором наука и искусство встречаются с бизнесом и технологиями» культура и идентичность «студентов-художников», «студентов-экономистов» и «студентов-технарей» (и, конечно, их профессоров) настолько разнились, что конфликты и взаимная критика даже выходили за пределы университетского мира и становились предметом обсуждений в местных СМИ.

Создание Университета Аалто путем слияния, инициированного «сверху», проведенное в крайне сжатые сроки и омраченное рядом нерешенных конфликтов, можно считать успешным в соответствии с целями, которые были поставлены при его создании. В рамках работы университета была запущена разработка новых высокотехнологичных продуктов, у университета появился новый совместный кампус, а его место в мировом рейтинге университетов QS стабильно располагается во второй сотне.

Первый этап (или первый тип) взаимодействия относится к неформальному сотрудничеству между вузами (часто на уровне конкретных представителей или отделов университетов) в научных проектах, организации досуга студентов, совместном использовании дорогостоящего оборудования, спортивной инфраструктуры и т.д.

С этого этапа университеты, как организации, при необходимости продвигаются к формальным, юридически закрепленным типам взаимодействия, включающим в себя совместное владение имуществом и учреждение общих образовательных и исследовательских программ.

Следующие стадии подразумевают непосредственно слияние вузов с образованием нового юридического лица, а также нового руководяще-

го органа и единого главы исполнительной власти. При этом все активы, пассивы и обязанности прежних организаций, то есть участников слияния, передаются в новую.

При слиянии, создающем вуз с федеративной системой управления, права и обязанности остаются у прежних участников слияния, но при этом формируется новый центральный орган, координирующий решения. Финансирование зачастую осуществляется за счет субсидий и грантов отдельным субъектам внутри нового консолидированного университета.

При слиянии, результирующем в вуз с унитарной системой управления, прежние роли, должности, права и обязанности более не признаются таковыми, формируются новые органы власти университета.

Федеративная модель часто кажется более привлекательной, так как позволяет сохранить определенную автономию каждой из организаций, учесть различные культурные особенности и организационные характеристики. Однако она менее стабильна в конфликтных ситуациях и не работает на стратегическую цель рационализации административной системы.

В свою очередь, процесс формирования унитарной модели осложнен тем, что требует от участников слияния отказа от собственной автономии и смешения различных академических культур. Но в долгосрочной перспективе эта модель является более предпочтительной для развития академического взаимодействия, появления новой идентичности и лояльности студентов и сотрудников новому университету.

Прохождение выделенных этапов слияния вузов (коллаборация, консорциум, слияние с федеральной системой управления, слияние с унитарной системой управления) желательно для успешного проведения слияния вузов с наименьшими затратами и рисками.

Принципиальным условием их последовательного прохождения является запуск естественных процессов сотрудничества и взаимодействия вузов, предшествующих формальным аспектам слияния, связанным в том числе с формированием нового юридического лица. Отдельные этапы, выделенные в ходе анализа, очевидно, могут быть пропущены в зависимости от специфики конкретной ситуации слияния. При этом необходимо понимать, что это может иметь как положительные, так и негативные последствия. Например, пропуск этапа слияния с федеральной системой управления в случае, когда в слиянии принимают участие большие вузы, будет иметь негативные последствия, связанные с нестыковкой организационных культур вузов, трудностями формирования новых управленческих структур и т.д. В то же время пропуск этого этапа в случаях, когда объединяются небольшие и близкие по профилю вузы, может быть эффективным способом ускорения процесса слияния и интеграции вузов.



## ФРАНЦИЯ

### Создание коллегиального университета

В создании объединенного Университета Лотарингии в 2005–2012 гг. приняли участие четыре исторических высокорейтинговых университета из городов Нанси и Мец, обладающих каждый своей специализацией. Это естественнонаучный университет Нанси I (University Nancy 1 или Henri Poincaré University), гуманитарный университет Нанси II (University Nancy 2), Национальный политехнический институт Лотарингии (National Polytechnic Institute of Lorraine) и Университет Поля Верлена (Paul Verlaine University), объединяющий гуманитарные и технологические школы.

Переговоры, в ходе которых разрабатывались модели возможного объединения (прежде всего, для университетов Нанси), проводились до 2008 г. Так, в 2007 г. был создан специальный центр исследований и сотрудничества университетов Нанси (PRES).

В 2008 г. для участия в программе поддержки от Правительства Франции был экстренно создан проект «Lorraine Campus», предлагающий объединение университетов Нанси и Меца. Этот проект ставил своей целью превращение Лотарингии в регион-кампус (очевидно, более масштабный, чем обычные города-кампусы).

Получив поддержку от правительства к концу 2008 г., представители университетов приступили к разработке организационной модели будущего Университета Лотарингии (University of Lorraine). В совокупности он обладал 85 лабораториями и 45 образовательными блоками. Было принято решение отказаться от их слияния и переструктурирования в унитарную модель из-за слишком большой разницы в истории, академических направлениях и сложившейся культуре.

Так была выбрана матричная система с коллегами для управления учебными задачами и научными пулами: для администрирования исследовательской активности во всем объединенном университете.

### Схема моделей слияния

На основании нескольких классификаций<sup>2</sup> слияний университетов была разработана схема, описывающая основные этапы слияния или варианты взаимодействия вузов (неофициальная коллаборация, консорциум, слияние с федеративной и с унитарной системами управления), а также основные типы слияний: горизонтальные/вертикальные, односекторные/кросс-секторные и так далее.

Сочетания, получившиеся на пересечении, можно обозначить как **модели слияния**.

<sup>2</sup> [2], [11], [12], [13]

Первые несколько моделей университетов, построенные вокруг дихотомии горизонтальные/вертикальные слияния, могут быть реализованы при любой степени взаимодействия между вузами (т.е. пустые ячейки в таблице означают отсутствие проблем при проведении слияния).

**Таблица 1.** Модели слияния вузов

Степень формальности и плотности подчинения и взаимодействия вузов	НЕОФИЦИАЛЬНАЯ КОЛЛАБОРАЦИЯ	КОНСОРЦИУМ	СЛИЯНИЕ С ФЕДЕРАТИВНОЙ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ	СЛИЯНИЕ С УНИТАРНОЙ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ
по схожести академических профилей	одинаковый			
	разный			
по иерархии	горизонтальное (односекторное)			
	вертикальное (кросс-секторное)			сценарий поглощения
по размеру	одного размера			
	разных размеров		сценарий поглощения	сценарий поглощения
по профилю	слияние много- или узкопрофильных вузов между собой			
	слияние узкопрофильного и многопрофильного вузов		сценарий поглощения	сценарий поглощения
по статусу	одного уровня			
	разного уровня		сценарий поглощения	сценарий поглощения
по степени географической удаленности	близкие			
	удаленные			значительно затруднен, возможен только при создании дополнительных условий (например, строительстве нового кампуса)
по степени самостоятельности решения	добровольные			
	недобровольные	неработающее сочетание		

Слияние вузов разных академических профилей представляет собой более серьезную проблему как на поле культуры университета, так и в сфере его финансирования. Однако при слиянии вузов одного академического профиля трудности составляют вопросы выбора новой структуры университета, формирования нового портфеля курсов, устранения дублирующих друг друга программ, перераспределения исследовательских проектов.

Рассмотрение иерархичности вузов, участвующих в слиянии, показывает модели слияния, которые формируются благодаря горизонтальным и вертикальным слияниям (односекторным и кросс-секторным, где под сектором подразумевается университет, колледж или научно-исследовательский институт). Ожидаемо, более сложными признаются кросс-секторные слияния. При консолидации университетов и исследовательских институтов, университетов и колледжей сказывается то, что университет ориентирован одновременно на образование и научную деятельность, исследовательские институты – только на науку, а колледжи – только на профессиональное образование (не говоря уже о более тонких различиях, например, между демократичной культурой университета и более бюрократической культурой колледжа [10]).



## Реформы в Норвегии

В 2004 г. в Норвегии был принят Закон об университетах и колледжах, который породил новую волну слияний и поглощений – в том числе и ради того, чтобы университетские колледжи получили статус университетов [13].

К 2013 г. в Норвегии появилось 8 многопрофильных университетов, 9 специализированных университетов, 20 государственных университетских колледжей, а также около 20 небольших частных колледжей. Это произошло за счет ряда слияний среди государственных высших учебных заведений (слияний университетских колледжей между собой и слияния университетских колледжей с университетами), которые прошли с разной степенью успешности.

### ■ Причины отказа от проведения слияния

Было проведено шесть проектов слияния университетских колледжей. Несмотря на многочисленные переговоры, только два из этих слияний прошли успешно.

Неудачу предопределили несколько факторов. Во-первых, на руководство вузов было оказано давление со стороны внешних региональных стейкхолдеров, что привело к сопротивлению. Во-вторых, потенциальные участники слияний были одного размера и статуса, то есть не возникла естественная иерархия, способная повлиять на ход объединения. А на случай неудавшегося слияния колледжей Телемарка, Вестфолла и Бускеруд также повлиял фактор географической разрозненности кампусов.

Среди причин неудач, помимо географической удаленности и проблем с коммуникацией, можно назвать сопротивление педагогического состава и руководства колледжей, осуществлявших более узкоспециализированные образовательные программы. Сотрудники опасались, что взаимодействие с более крупным вузом может идти исключительно по сценарию поглощения, в случае которого будет «размыта» специализация колледжей, их имя потеряется на национальной и международной арене, студенты колледжей окажутся в менее привилегированном положении по сравнению со студентами принимающего университета, а сами сотрудники потеряют возможность влиять на управление университетом [16].

### ■ Состоявшиеся слияния

В Норвегии существует всего несколько примеров успешно прошедших слияний вузов.

Так, крупнейший в стране столичный университетский колледж Осло поглотил менее крупный и менее влиятельный колледж Акерсхуса, который передал ему все полномочия и административные функции. Объединенный университетский колледж Осло и Акерсхуса остался самым крупным в стране, правда, отказавшись от попыток получить статус университета.

Колледжи Вестфолла и Бускеруд после неудачи с третьим партнером, колледжем Эстфолла, также смогли объединиться за счет близости географического положения и схожести академических программ.

Слияние Университета Тромсё и одноименного университетского колледжа прошло успешно за счет стремления университета к расширению и амбиций колледжа стать частью образовательного учреждения большего размера, статуса и рейтинга.

В дальнейшем этот же университет, продолжая расширяться, поглотил университетский колледж Финмарка, предварительно разграничив сферу образовательных программ и административные полномочия.

### ■ Итоги реформ

В случае государственной кампании Норвегии по укрупнению образовательных центров половина проектов оказалась успешной либо благодаря готовности менее крупных и менее сильных вузов войти в состав более значимых многопрофильных университетов, либо благодаря строгим договоренностям о сохранении управленческих функций, образовательных программ и идентичности каждой из стороны.

При создании новой организации с унитарной системой управления кросс-секторное слияние будет происходить по сценарию поглощения, при котором исследовательские институты и колледжи становятся кафедрами или факультетами университета.

Анализ различных практик создания нового университета позволяет выделить несколько типичных моделей слияния университетов [2]:

(1) Включение небольшого низкорейтингового университета в состав крупного университета с высоким рейтингом;

(2) Слияние двух и более небольших университетов с низким или средним рейтингом;

(3) Поглощение крупным многопрофильным университетом узкопрофильных (например, технических, сельскохозяйственных, медицинских, художественных и других) университетов;

(4) Поглощение одного или нескольких исследовательских институтов крупным или сильным университетом (как частный случай можно рассматривать слияние традиционного многопрофильного университета и узкоспециализированных университетов с сильной исследовательской программой с целью образования «супер-университета»).

---

## Риски, проблемы и их решения при проведении слияний университетов

---

SWOT-анализ ряда зарубежных и отечественных примеров слияний и поглощений в сфере высшего образования включает в себя и примеры полномасштабной реорганизации сети национального образования, и единичные случаи. Кроме того, среди описанных кейсов есть примеры как сложившихся, так и неудавшихся объединений.

В качестве объекта анализа предлагается проект слияния, и модель рассматривает особенности процесса слияния (и вузов-партнеров слияния) как его сильные и слабые стороны, а результаты – в качестве возможностей и угроз.

Поспешность решения о слиянии университетов и излишне оптимистичный взгляд, не учитывающие ряд факторов (а именно: добровольность слияния, права и обязанности университетов при образовании нового, выбранная форма управления – федеративная или унитарная, географическое положение и схожесть академического профиля), значительно усиливают риски и угрозы для процесса слияния или успешности его результатов.

В ряде случаев возникающие при слиянии проблемы прямо противостоят стратегической цели проекта слияния. Например, **снижение общего уровня контингента** при вхождении в объединенный университет студентов и преподавателей более слабого вуза контрастирует с идеей создания университета с сильной исследовательской программой.



**Таблица 2.** SWOT-анализ потенциального проекта слияния

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Поддержка Федерального правительства/ Министерства образования;
- Поддержка бизнес-сообщества;
- Проведение исследования целесообразности слияния;
- Наличие лидера среди участников слияния (самого влиятельного и сильного университета);
- Сходство академических программ;
- Исторические связи между университетами;
- Строгие договоренности о распределении полномочий и финансировании;
- Готовность пожертвовать автономией со стороны участников слияния;
- Ясно сформулированная миссия и яркий бренд нового университета.

### СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Давление со стороны внешних стейкхолдеров;
- Географическая разрозненность;
- Неравномерное развитие регионов (в случае реорганизации всей сети национального образования);
- Законодательная база, мешающая миссии нового университета;
- Плохое информирование студентов и сотрудников о ходе слияния;
- Страхи, опасения и протесты сотрудников и студентов;
- Различия в академических культурах вузов-партнеров;
- Сильная разница в статусе, популярности или возможностях привлечения финансирования между структурами или направлениями объединенного университета.

### ВОЗМОЖНОСТИ

- Повышение академических показателей университета;
- Более высокие места в международных рейтингах;
- Новые источники финансирования университетов, самоокупаемость;
- Выход на международный рынок, возможность привлечения талантливых студентов и исследователей из-за рубежа;
- Поддержка небольших исследовательских направлений или учебных программ, которые автоматически укрупнятся в объединенном университете.

### УГРОЗЫ

- Дополнительные финансовые затраты;
- Потеря поддержки от внешних стейкхолдеров одного из участников слияния при ее вхождении в новую организацию;
- Снижение общего уровня нового университета за счет включения в новый университет более слабых вузов;
- Трудности с установлением новой организационной структуры;
- Конфликты между студентами и сотрудниками из разных вузов на почве сильной идентичности (обусловленной чувством привязанности к прежнему вузу или приверженности образовательному направлению).

Аналогично – в качестве главной цели слияния зачастую указывается финансовая оптимизация и повышение экономической эффективности университетов, однако эти потенциальные результаты могут быть значительно отодвинуты во времени и даже отменены из-за **неучтенных дополнительных расходов**. К таким расходам относятся затраты на планирование процесса слияния, реструктуризацию академических и административных подразделений, интеграцию библиотечно-информационных систем, повышение качества инфраструктуры, избыточные финансовые стимулы организаторам процесса слияния и компенсации увольняемым сотрудникам.

В то же время тщательная подготовка и использование успешных практик могут помочь предотвратить или смягчить ряд проблем.

Например, такой негативный фактор как **географическая разрозненность** может быть преодолен благодаря нескольким решениям. Это может быть создание нового единого кампуса, использование информационно-коммуникационных технологий для организации учебного процесса, организация академической мобильности преподавателей и студентов.



## ФИНЛЯНДИЯ

### Создание университетского альянса

В стратегии Министерства образования и культуры Финляндии предлагалось развитие системы высшего образования через создание конкурентоспособной сети институций высшего образования [21].

В рамках этой стратегии был создан Университетский альянс Финляндии (University Alliance Finland), в который вошли Технологический университет Тампере (Tampere University of Technology), Университет Ювяскюля (University of Jyväskylä) и Университет Тампере (University of Tampere). Он действительно представляет собой образовательное содружество, члены которого совместно работают над исследовательскими, академическими и культурными программами, но без юридического слияния. В образованный альянс оказалось вовлечено более 40 тысяч студентов и 6 тысяч преподавателей и сотрудников.

Перед вхождением в альянс рабочими группами по объединению была сформулирована цель объединения – усиление качества образования и науки, а также приспособляемости в меняющихся условиях университетов как независимых участников альянса. Кроме того, были специально выделены те исследовательские области, на совместное развитие которых должно направляться основное финансирование альянса.

Среди результатов деятельности альянса отмечено усиление роли больших исследовательских областей, которым теперь хватает финансовых и человеческих ресурсов, и сложившееся разнообразие учебных программ, которые могут выбирать студенты.

Наконец, важно отметить, что Университет Ювяскюля находится примерно в 150 км от двух других вузов, расположенных в Тампере. Это условие заранее понималось как определенный вызов, поэтому также заранее было продумано, какие информационно-коммуникационные технологии и какая мобильность студентов и сотрудников будет адекватна целям альянса.

Другие угрозы слияния возникают во время или сразу же после проведения слияния. **Процесс объединения вузов может оказаться травматичным опытом для сотрудников и студентов**, так как социокультурные факторы, – идентичность, лояльность, традиции, организационная культура, – играют важнейшую роль в жизни университета.

Страх потери возможности влиять на процесс управления новым университетом, необходимости отказа от конкретных должностей и сложившейся системы финансирования при перестраивании структуры университета, а вместе с ней и его культуры, может привести к саботажу потенциального слияния и/или проблемам, как в процессе, так и после его завершения.

В свою очередь, конструктивную роль в процессе слияния играют следующие факторы и действия:

- Максимальная открытость процесса слияния, широкое распространение информации и даже возможность участия в переговорах о ходе процесса слияния для сотрудников и студентов;



## ИРЛАНДИЯ

### Координирующий слияние орган

В процессе слияния университетов может быть сформирована координирующая внешняя группа, которая и следит за процессом слияния, и принимает участие в решении сложных вопросов управления новой организацией. Так, при создании Альянса высшего образования региона Дублин в Ирландии (The Dublin Region Higher Education Alliance) был сформирован Совет, в который вошли [20]:

- представитель академического совета каждой из вошедших в альянс организаций,
- представитель студентов,
- представитель дублинской торговой палаты,
- мэр Дублина или его представитель,
- представитель международного банка экономического сотрудничества.

Состав Совета был определен контекстом появления Альянса, ставящего своей целью технологическое и экономическое развитие региона.

- Возможность оставить прежнее имя;
- Возможность оставить прежние образовательные программы, инфраструктуру, кадровый состав;



## ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

### Сложности переговоров при недобровольном слиянии

В 1999 г. из Лондона в Кардифф было переведено правительство Уэльса, тогда же был учрежден Совет по высшему образованию в Уэльсе (Higher Education Funding Council for Wales, HEFCW).

В 2000х гг. руководство единственного в Уэльсе Королевского колледжа музыки и драмы (Royal Welsh College of Music and Drama) обратилось в HEFCW для помощи в укрупнении и расширении учебных программ, так, чтобы колледж соответствовал международному уровню.

Совет обещал официальную поддержку при единственном условии – слиянии колледжа с другим вузом [7].

Первые переговоры об объединении были проведены с Университетом Кардиффа (Cardiff University), в состав которого входит сильный Департамент музыки. Но процесс слияния не был запущен. Одна из причин заключалась в разнице между программами обучения колледжа и Департамента музыки. Второй в большей степени фокусировался на практической подготовке музыкантов-исполнителей, а не на образовании и исследованиях.

Другая причина состояла в условиях объединения. Королевский колледж музыки и драмы отказался от того, чтобы войти в состав Департамента музыки Университета Кардиффа, потерять свое имя и автономию. Отчуждение одного из департаментов Университета с целью слияния точно так же не было возможным.

Результат принесли альтернативные переговоры: с Университетом Гламоргана (University of Glamorgan). Колледж музыки и драмы согласился юридически войти в состав университета в обмен на помощь в реорганизации и укрупнении.

После поглощения была открыта новая Школа креативных и культурных индустрий (School of Creative and Cultural Industries), при этом колледж оставил за собой право называться своим старым именем и сохранить статус королевского колледжа.

- Ясное артикулирование выгод от слияния (финансовых, карьерных, символических) для всех участников процесса;
- Яркая миссия объединенного университета, с которой можно солидаризироваться, либо совмещая ее с идентичностями исходных университетов, либо замещая их.



## ИСПАНИЯ

### Слияние как путь интернационализации системы высшего образования

В 2008 г. правительство Испании запустило новую программу для стимулирования модернизации и интернационализации испанской университетской системы под названием SU 2015 (Strategy University 2015).

Стратегической целью семилетней программы было развитие «экономики знания» в Испании, а ключевой характеристикой – упор на интернационализацию университетов и образовательных программ страны.

Одним из главных проектов SU 2015 в свою очередь стала программа CAE – International Campus of Excellence, призванная укрепить высшее образование в стране, повысить узнаваемость испанских университетов за рубежом и одновременно создать сильные региональные образовательные и исследовательские центры, деятельность которых приведет к развитию региональной экономики (что в дальнейшем должно усилить привлекательность испанских кампусов для зарубежных студентов).

### ■ Проект Barcelona Knowledge Campus

Среди всех проектов CAE отдельно можно рассмотреть проект ВКС (Barcelona Knowledge Campus), организованный путем создания альянса между Барселонским университетом (University of Barcelona) и Политехническим университетом Каталонии (Technical University of Catalonia). Основные здания этих университетов расположены в городе на одной улице, однако до участия в программе CAE никаких попыток не только слияния, но даже сотрудничества, между вузами предпринято не было [5].

Среди основных целей ВКС указывалось создание кампуса, привлекательного для студентов из других стран, который был бы включен в культурную и спортивную жизнь города, развивал бы экономику региона и известен своими исследованиями в космических, нанонауках и науках об окружающей среде, а также разработками для бизнеса.

На уровне конкретных решений это заключалось в грантах для PhD-исследований зарубежных студентов, участии в программах международной мобильности, заключении контрактов с коммерческими организациями и создании исследовательских программ, общих для вузов-участников альянса.

Оценка проекта ВКС, организованная Европейской комиссией, показала значительный прогресс по обозначенным направлениям.

Для студентов и сотрудников университетов-партнеров вхождение в альянс позиционировалось как возможность стать частью «большого» – проекта, развивающего регион и известного миру.

Тем не менее, с вступлением в программу взаимное недоверие между университетами-участниками альянса не исчезло. Студенты и сотрудники описывали новую организацию через категории «мы» и «они». Сказывались также организационно-структурные и академические различия между классическим и техническим университетами.

Дополнительное напряжение создавали те подразделения обоих вузов, которые не были подключены непосредственно к программе CAE.

Важно отметить, что некоторые из выделенных факторов могут оказывать сильное отрицательное значение в одних случаях, и компенсироваться в других. Так, например, географическая разрозненность между вузами-участниками слияния, отмеченная как отрицательный фактор, при наличии исторических связей и сходстве программ между вузами, а также в отсутствие законов, накладывающих дополнительные условия (оформление филиалов), может не играть никакой роли.



## Опыт Румынии

В 2011 г. в Румынии на основании результатов консультирования с экспертами в области образования и экономического развития был принят новый Закон об образовании.

Утвержденная повестка привела к ряду слияний в системе высшего образования [15], которые были призваны решить проблемы недостаточного уровня качества образования (многие вузы в стране не могли даже получить аккредитацию), снижающегося количества студентов, а также слабой дифференциации учебных направлений.

### ■ Позитивный опыт слияния географически удаленных вузов

Среди университетов, пошедших по пути слияния, оказались Технический университет Клуж-Напока (Technical University of Cluj-Napoca, TUC-N) и Северный университет Бая-Маре (North University of Baia Mare, NUBM), каждый из которых также являлся результатом слияния вузов.

Видение будущего объединенного университета, которое было вдохновлено идеей объединения материальных и человеческих ресурсов ради достижения максимальных показателей, было принято руководством каждого из вузов.

Несмотря на географическую удаленность друг от друга (расстояние между городами, в которых располагаются университеты, около 150 км), вузы связаны исторически, так как многие преподаватели Северного университета изначально были из Технического университета Клуж-Напока. Кроме того, университеты вели разговоры об объединении еще до принятия нового Закона об образовании в 2010 г.

С этого момента и до проведения первого совместного учебного года прошло три года. В первую очередь университеты провели исследование осуществимости идеи о слиянии, через год представили свой проект Министерству образования, науки, делам молодежи и спорта. Заручившись его поддержкой, они приступили к утверждению механизмов слияния, и только после этого был начат первый академический год в объединенном университете. Северный университет Бая-Маре с этого момента входил в состав Технического университета Клуж-Напока с передачей ему своих ресурсов и управленческих полномочий. При этом Технический университет обеспечивал временную финансовую поддержку Северному университету, а представители Северного университета получили места во всех управляющих структурах объединенного университета.

При принятии решения о слиянии университеты провели SWOT-анализ, где среди сильных сторон потенциального проекта отметили возможность поддерживать разнообразие учебных программ, среди слабых – консерватизм академических сотрудников и слабую поддержку региона. В возможностях были отмечены повышение качества образования

благодаря концентрации ресурсов, в угрозах – возвращение к изначаль-  
ному состоянию.

После проведения слияния была отмечена его легкость, обусловлен-  
ная поэтапным согласованием всего проекта и изначальным сходством  
учебных и исследовательских программ двух университетов.

---

## Выводы: сферы анализа процесса слияния

---

Для оценки эффективности проектов по объединению вузов (напри-  
мер, для проверки соответствия результатов слияния его миссии и целям)  
необходимо учитывать следующие аспекты жизнедеятельности нового  
университета:

- (1) Организационная структура и менеджмент объединенного универ-  
ситета (выбор федеративной или унитарной системы, кадровые из-  
менения и распределение полномочий, финансирования, наград и  
званий, структура факультетов, департаментов, филиалов, развитие  
инфраструктуры, маркетинговая стратегия и т.д.);
- (2) Образование и исследования (объединение дублирующих друг дру-  
га программ, появление новых образовательных и исследователь-  
ских направлений, появление междисциплинарных проектов, изме-  
нение академических показателей университета);
- (3) Организационная культура и университетская среда (университет-  
ская культура и традиции, тревоги и опасения при слиянии, кон-  
фликты после слияния, идентичность с прежними вузами, восприя-  
тие другого вуза как «захватчика», «конкурента» или «того, кто тянет  
вниз», увлеченность миссией нового университета).

Только при учете составляющих каждой из описанных выше сфер  
вузов-партнеров возможно решить такие трудные задачи как нетравматич-  
ное проведение слияния и эффективное развитие нового объединенного  
университета.

---

# Библиография

---

1. Aagaard K., Hansen H. F., Rasmussen J. G. (2016) Different Faces of Danish Higher Education Mergers // Mergers in Higher Education. Springer International Publishing. P. 195-210.
2. Andresescu, L., Gheorghiu, R., Irimia, A., Curaj, A. (2014) Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles // Curaj, A., Georghiu, L., Harper, J. C., Egron-Polak, E. (Eds.) Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities Springer. P. 41-67.
3. Aula H. M., Tienari J. (2011) Becoming "world-class"? Reputation-building in a university merger // Critical perspectives on international business. T. 7. №. 1. P. 7-29.
4. Brennan, J., Enders, J., Musselin, C., Teichler, U., Valimaa, J. (2008). Higher Education Looking Forward: An Agenda for Future Research. Strasbourg: European Science Foundation.
5. Delgado L., León G. (2015) Strategic Aggregation of Universities in Spain: The Spanish Program International Campus of Excellence and the Experience of the Technical University of Madrid // Curaj, A., Georghiu, L., Harper, J. C., Egron-Polak, E. (Eds.) Mergers and Alliances in Higher Education. Springer International Publishing. P. 243-272.
6. Finance J.-P., Coilland H., Mutzenhardt P. (2014) The Experience with Creating University of Lorraine by Merging Four Former Universities // Curaj, A., Georghiu, L., Harper, J. C., Egron-Polak, E. (Eds.) Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities. Springer. P. 251-73.
7. Gummert F. (2014) Reorganising the Welsh University System // Curaj, A., Georghiu, L., Harper, J. C., Egron-Polak, E. (Eds.) Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities. Springer. P. 93-118.
8. Gupta D. (1990) The Dawkins Higher Education Plan: its Rationale and Implications // Higher Education Quarterly. T. 44. №. 2. P. 154-162.
9. Harman G. (1991) Institutional amalgamations and abolition of the binary system in Australia under John Dawkins // Higher Education Quarterly. T. 45. №. 2. P. 176-198.
10. Harman K. (2002) Merging Divergent Campus Cultures into Coherent Educational Communities: Challenges for Higher Education Leaders // Higher Education T. 44. №1.P. 91-114.
11. Harman K., Meek V. L. (2002) Introduction to special issue: "Merger revisited: international perspectives on mergers in higher education" // Higher Education. T. 44. №. 1. P. 1-4.
12. Harman G., Harman K. (2003) Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience // Tertiary Education and Management. T. 9. №. 1. P. 29-44.
13. Kyvik, S., Stensaker B. (2013) Factors Affecting the Decision to Merge: The case of strategic mergers in Norwegian higher education // Tertiary Education and Management. Vol. 19. №. 4. P. 323-37.
14. Mok K. (2005) Globalization and educational restructuring: University merging and changing governance in China //Higher education. T. 50. №. 1. P. 57-88.
15. Munteanu R., Peter D. C. (2015) The Process of Merging Romanian Universities: Technical University of Cluj-Napoca–North University of Baia Mare // Curaj, A., Georghiu, L., Harper, J. C., Egron-Polak, E. (Eds.) Mergers and Alliances in Higher Education. Springer International Publishing. P. 273-285.
16. Norgerd, J.D, Skodvin O. (2002) The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. Higher Education. T. 44, № 1. P. 73–90.
17. Pinheiro R., Stensaker B. (2014) Designing the entrepreneurial university: The interpretation of a global idea // Public Organization Review. T. 14. №. 4. P. 497-516.
18. Skodvin O. J. (1999) Mergers in Higher Education—Success or Failure? // Tertiary Education and Management. T. 5. №. 1. P. 63-78.
19. Teixeira Pedro N. (2015) Building an increasingly integrated EHEA: Reflections from an Economic Perspective. CIPES and U. Porto. Report for III International Summer School on Higher Education Research.
20. The Dublin Region Higher Education Alliance (2008) // Website: Dcu.ie ([www.dcu.ie/ovpli/pdfs/DRHEA.pdf](http://www.dcu.ie/ovpli/pdfs/DRHEA.pdf)).
21. Ursin, J., Aittola, H., Henderson, C., Välimaa, J. (2010) Is education getting lost in university mergers? //Tertiary Education and Management. T. 16. №. 4. P. 327-40.
22. Välimaa J. (1998) Culture and identity in higher education research //Higher Education. T. 36. – №. 2. P. 119-138.
23. Wang X. A. (2002) A policy analysis of the financing of higher education in China: Two decades reviewed // Journal of Higher Education Policy and Management. T. 23. №. 2. P. 205-217.
24. Zhao J., Guo J. (2002) The restructuring of China's higher education: An experience for market economy and knowledge economy //Educational Philosophy and Theory. T. 34. №. 2. P. 207-221.



*Серия*

*Современная аналитика образования*

Выпуск 2

**УРОКИ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА  
СЛИЯНИЙ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Редактор А. Перова

Компьютерная верстка С. Сикорский

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, Потаповский пер. 16/10.  
Тел. (495) 772-95-90\*22235  
[ioe@hse.ru](mailto:ioe@hse.ru)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ