

УДК 330.341.44

## ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ: ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Гавриленко Т.Ю., Зулкашева Д.Н.

*ФГБОУ ВО «Московский государственный университет информационных технологий, радиотехники и электроники», Москва, e-mail: gavrilenko@mirea.ru, zulkasheva@mirea.ru*

На протяжении последних лет в высшем образовании наблюдаются новые тенденции. Одной из таких тенденций стали интеграционные процессы. Чрезмерно большое количество учебных заведений явилось предпосылкой слияния и поглощения в сфере образования. Одним из решений, которое бы позволило повысить эффективность и качество образования, стало объединение вузов по территориальному принципу и принципу схожести учебных программ и специализаций. В связи с этим в статье систематизированы вопросы, которые необходимо исследовать при разработке методических подходов к оценке эффективности интеграционных процессов, происходящих в отечественной высшей школе. Особо выделены проблемы создания регламента проведения процедур объединения и укрупнения университетов, а также обозначены основные его составляющие с целью повышения результативности, выявлены особенности в процедурах слияний и поглощений в сфере образования.

**Ключевые слова:** интеграционные процессы, управление, высшее образование, университеты, слияние, эффективность, критерии оценки

## INTEGRATION PROCESSES IN HIGH SCHOOL: RESEARCH TASK OF MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS

Gavrilenko T.Y., Zulkasheva D.N.

*Federal State budget Educational Institution of Higher Education  
Moscow State University of Information Technologies, Radioengineering and Electronics,  
Moscow, e-mail: gavrilenko@mirea.ru, zulkasheva@mirea.ru*

In recent years, there are new trends in higher education. One of these trends began to integration processes. Overly large number of educational institutions was a prerequisite for mergers and acquisitions in the field of education. One of the solutions that would improve the efficiency and quality of education, was the consolidation of universities on the territorial principle and the principle of the similarity of training programs and specializations. Concerning in the article the questions that need to explore the development of methodologies for assessing the effectiveness of the integration processes taking place in the national high school. Highlighted the problem of creating the rules of procedures of association and the consolidation of universities and designated its main components in order to improve performance, the features in the procedures of mergers and acquisitions in the field of education.

**Keywords:** integration processes, management, higher education, universities, merge and acquisition, efficiency, evaluation criteria

В конце 2015 года в составе укрупненных вузов России появился Московский технологический университет, в состав которого вошли известные московские вузы вместе со своими филиалами. Это, прежде всего, университет МИРЭА, затем МГУПИ и МИТХТ им. Ломоносова. Это событие – яркий пример четко наметившейся парадигмы в развитии российского высшего образования – создания крупных современных учебных организаций – университетов III поколения. Ректор Московского технологического университета С.А. Кудж так определяет это новое для российской образовательной отрасли явление: «Университет III поколения – это синтез трех целей:

- 1) преподавание;
- 2) исследование;
- 3) практическое внедрение инноваций.

Университет должен стать «гнездом инноваций». Университет III поколения должен быть основан на актуальных теоре-

тических и прикладных исследованиях, базирующихся на трех принципах:

- 1) образовательная ценность знаний;
- 2) необходимость обучения через действие;
- 3) объединение профессиональных и гуманитарных наук» [3].

Образование нового учебного заведения происходит вполне закономерно, т.к. отвечает стратегической задаче в развитии высшего образования в Российской Федерации, которая неоднократно была обозначена министром образования и науки РФ Дмитрием Ливановым. Так, в июне 2013 года, выступая на площадке Международного экономического форума, проходившего в Санкт-Петербурге, руководитель отечественного образования предсказал грядущие перемены: «Мы будем свидетелями активного слияния и поглощения вузов, гораздо более активного, чем это происходит сегодня. Оно происходит не в результате административного давления, а в результате объективных факторов» [4].

Процессы интеграции вузов и их укрупнения начались в 2006 году с создания первого в нашей стране федерального университета, которым стал Сибирский федеральный университет (СФУ), в состав которого вошли, прежде всего, Красноярский государственный университет, а также ещё три крупных вуза города Красноярска. Объединение произошло в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 4.11.2006 года № 1518-р, и это означает, что уже в течение почти 10 лет российское высшее образование на пути, пожалуй, самых глобальных перемен в своей многовековой истории [5]. И на протяжении всего этого периода не утихают споры в среде теоретиков, практиков, ученых, деятелей и руководителей сферы образования, педагогического сообщества и широкой общественности о целесообразности данных преобразований и о том, каков же результат приложенных усилий. Важно сделать правильные выводы, учесть уроки, наметить дальнейшие шаги. В России сегодня функционируют около 3,5 тыс. вузов, где обучаются 7,9 млн студентов, при этом до распада Советского Союза число вузов составляло всего 514 и обучение в них проходили 2,8 млн студентов [2].

На сегодняшний день в достаточной мере выявлены основные причины, которые стали двигателем исследуемых процессов. Но остаётся открытым ряд вопросов, связанных с конкретными процедурами создания и развития укрупненных образовательных структур в виде современных университетов, т.к. каждое такое событие в определенной мере требует индивидуального подхода, как в понимании количественных параметров (например, какое конкретное количество вузов будет объединено, сколько будет обучающихся, какое количество образовательных программ сможет предложить новый вуз и т.п.), так и, пожалуй, в главном – верно оценить эффект от проводимых мероприятий. Именно поиск, разработка и применение методических подходов к адекватной оценке эффективности интеграционных процессов в высшем образовании с максимально возможных точек зрения, при учете синергетических эффектов, возникающих в силу эмергентности и эффекта масштаба является актуальной задачей сегодняшнего дня.

Решение поставленной задачи представляется сложной и требует рассмотрения с различных сторон. Так следует

сказать несколько слов о том, что существуют в теории и реализуются на практике разнообразные формы организационного взаимодействия и интеграции между образовательными организациями. Известно, что Калифорнийский университет в Беркли был образован в конце XIX века в результате слияния двух частных колледжей, Университет Карнеги-Меллон создан при слиянии Технологического института Карнеги и Института промышленных исследований Меллона в 1970-е годы. На сегодняшний день имеется обширный мировой опыт, в том числе, таких стран, как Франция, где реализуется проект университета Париж-Сакле; Нидерланды, где позиционированы «мегауниверситеты»; Китай, где множится число университетов мирового уровня; Индия, где в укрупняющихся Калькутском, Мумбайском, Раджастанском и Делийском университетах обучается по 130–150 тысяч студентов. Зачастую университеты входят в консорциумы и альянсы для достижения общих для них целей и решения общих задач, создавая общие научные и образовательные подразделения, однако полное организационное слияние представляет собой максимально интегрированную модель.

Очевидно, что общепринятое определение слияния как создание новой организации путем объединения нескольких, существующих до того самостоятельно, в единую, явно недостаточно для оценки как юридического, так и экономического статуса новой организации. Следует расширить рамки исследования до включения в него, вопросов создания единого бренда, новой корпоративной культуры, новой этики и менталитета непосредственных участников, в их числе и новое руководство организацией, её менеджмент, конечно, в образовательной организации – это профессорско-преподавательский корпус, научные и педагогические работники, учебно-вспомогательный персонал и студенты, магистры, аспиранты, слушатели программ дополнительного образования. И, безусловно, на первое место выходят вопросы оценки тех самых эффектов от слияния, объединения.

В теории существуют различия в понятиях «слияние» и «поглощение», для интеграционных процессов в сфере высшего образования вызывает определенное затруднение отнесение конкретных случаев объединений и создания новых укрупненных образовательных структур

к той или иной категории. Это связано, в частности с тем, что в Российской Федерации в настоящее время не используется единый для всей системы высшего образования рейтинг вузов. Отсюда возникает вполне понятная трудность в оценке не только исходной позиции организации, входящей в объединенную структуру, но и ранжирование по типу «сильный» – «слабый». Часто интеграция происходит путем создания новой укрупненной организации при присоединении к учебному заведению научных или иных структур. Так, например, в процессе создания Московского технологического университета в состав тогдашнего Московского государственного технического университета радиотехники, электроники и автоматики (МГТУ МИРЭА) в соответствии с Приказом Министерства образования и Науки РФ от 14 июня 2013 года № 461 вошли как структурные подразделения Всероссийский научно-исследовательский институт технической эстетики (ВНИИТЭ) и Российский научно-исследовательский институт информационных технологий и систем автоматизированного проектирования (ФГБУ РосНИИ ИТ и АП).

Итак, проблема определения конкретного способа и формы объединения вузов должна решаться в каждом конкретном случае отдельно, притом следует учитывать, что сами процессы либо слияния, либо поглощения не должны играть ведущей роли, внимание должно быть сосредоточено на конечной цели проводимых преобразований. Отсюда вывод – копирование процедур слияния и поглощения, которые проводятся в сфере коммерческих организаций, невозможно напрямую скопировать в деле создания интегрированных структур высшего образования в РФ.

При решении задач оценивания эффективности интеграционных процессов в области создания университетов нового типа следует обратить внимание и на российскую специфику отечественной высшей школы. Многие учебные заведения высшего образования в РФ, которые либо уже включены в процессы интеграции, либо им еще это предстоит, имеют, как правило, богатое наследие прошлого, часто весьма солидную историю создания и функционирования. Особую роль здесь весьма часто играет наследие советского времени, когда отечественная система высшего образования признавалась одной из лучших в мире. Сегодня

выстраивается новая образовательная система, и она должна бережно воспринять лучшее из прошлого и обогатить этот опыт возможными новациями нашего времени.

Следует обратить внимание и на то, что «процесс слияния и поглощения в сфере образования имеет свою специфику. При поглощении одним вузом другого приобретается основной ресурс – интеллектуальный ресурс. При слиянии или поглощении синергетический эффект образуется за счет экономии от масштаба или эффективного комплекса управления ресурсами двух организаций. Он включает в себя финансовые ресурсы, человеческий капитал, технологии, бренд, рынки сбыта, дополнительные производственные мощности, при том, что необходимо сохранить, а желательно и умножить интеллектуальный потенциал.

Говоря о синергетическом эффекте от слияния и поглощения образовательных организаций, можно наблюдать, что при успешном поглощении одного вуза выигрывают обе стороны. Более эффективный вуз получает возможность диверсификации своих учебных программ, создания новых специализаций и форм обучения за короткий срок, без дополнительных финансовых вложений. Также у поглощаемой организации вследствие поглощения могут появиться новые научные направления исследований. Поэтому крупные вузы готовы поглотить экономически менее эффективные вузы, даже имеющие финансовые долги. Для поглощаемой организации положительным эффектом являются дополнительные финансовые ресурсы, инфраструктура более высокого качества, известный бренд и качество менеджмента – все это способствует повышению его конкурентоспособности на рынке» [1].

В Российской Федерации принята административная модель объединения вузов, т.е. инициатива начать интеграцию, как правило, исходит «сверху», а уже непосредственно объединительные мероприятия, в том числе и юридические, экономические, методические и пр., проводят сами образовательные организации. При практическом применении такого варианта выстраивания интеграционных процессов в каждом конкретном случае могут возникать весьма сложные, а часто и весьма болезненные процессы, которые могут существенно влиять на достижение конечных целей создаваемого

учебного заведения и снижать эффективность от объединения. Например, вопросы осуществления руководства новым университетом, формирования команды эффективных менеджеров, оценка работы которых, как в процессе объединения, так и в дальнейшей деятельности организации, требует особых подходов и разработки критериев эффективности и результативности. Отдельного изучения требуют приёмы и методы работы вновь назначенных руководителей интегрированных структур, их способности в максимально короткие сроки найти способы взаимодействия как между собой, так и с коллективом университета. При этом следует напомнить, что все многообразные процессы создания интегрированных образовательных организаций проходят под эгидой поиска самоидентификации и самоопределения новой образовательной структуры во всей системе высшего образования в Российской Федерации.

Итак, реальное слияние, создание эффективной образовательной структуры в виде укрупненного университета при всем разнообразии мотивов этого объединения должно стать внутренним делом самого нового вуза. То есть несмотря на то, что решение о создании интегрированной организации инициируется руководством российской образовательной отрасли, в соответствии с означенной административной моделью, основная тяжесть реформирования и формирования по-настоящему неформальной, эффективной структуры нового университета ложится на плечи самой организации. Отсюда очевидно, что руководство, менеджмент организации не в состоянии в одиночку поднять на должный уровень такую работу. Необходимо сплочение усилий всего коллектива, его поддержка и понимание. Только в этом случае возможно рассчитывать на получение положительных эффектов от проведения объединительных процедур. Следовательно, стоит задача при оценивании эффективности интеграционных процессов в сфере высшего образования выработать критерий, который позволит определить вклад как коллектива в целом, так и его отдельных составляющих, т.к. это позволит дополнить характеристику возможных эффектов от интеграции и дать им оценку. В конечном случае представляется важным провести анализ процедур слияния с точки зрения оценки эффективности усилий субъектов

в достижении целевых установок создаваемой образовательной организации.

Активно начавшиеся и продолжающиеся с не меньшей интенсивностью интеграционные движения в высшей школе России требуют разработки методических рекомендаций для практического применения при проведении конкретных объединительных мероприятий, составления своего рода регламента осуществления процедур слияний, выстраивания последовательности шагов, оценивания возможных последствий, прежде всего, с целью достижения максимальных положительных эффектов от объединения. По большому счету речь идет об управлении процессами интеграции и создания укрупненных образовательных организаций.

Встает вопрос и сроков, по прошествии которых можно в полной мере оценивать полученные результаты. Мы уже отмечали тот факт, что процессы слияний, укрупнений, создания принципиально новых для системы высшего образования в Российской Федерации университетов происходят уже в течение почти десяти последних по времени лет. Тем не менее на сегодняшний день достаточно исчерпывающе оценить эффективность реформирования высшей школы пока не представляется возможным, т.к. эти процессы во много не закончены, как для всей системы высшего образования, так и для конкретных организаций. Видимо, вопрос времени и скорости достижения конечного результата при проведении интеграции вузов также стоит на повестке дня, т.к. только при их определении возможно максимально точно оценить эффективный результат, достигнутый в процессе объединения.

В заключение следует отметить и еще один, возможно важнейший с экономической точки зрения, аспект проведения процедур слияния при создании новых укрупненных университетов в системе высшей школы РФ, – это необходимость оценить возможные финансовые затраты на всех стадиях процесса. Безусловно, когда ставится задача найти подходы к решению задач оценки эффективности слияния образовательных организаций, такой вопрос очевиден и решение его необходимо. Так же как не менее важный на сегодняшний день вопрос – уровень инновационной активности вновь создаваемых образовательных организаций. Создание условий, которые в процессе



проведения процедур слияния смогут повысить этот важнейший показатель эффективности деятельности организации, должно стать составной частью управления проведением процедур интеграции образовательных организаций высшего образования.

В данной статье поставлены только некоторые из вопросов, которые требуют исследования и профессионального решения при практическом осуществлении процессов интеграции и создания новых образовательных организаций высшего образования. Считаем, что нами доказана необходимость разработки методических подходов к созданию регламента проведения процедур слияния и укрупнения организаций высшего образования и выработки критериев оценки эффективности данных мероприятий на основе выделения и анализа соответствующих управленческих действий.

#### Список литературы

1. Гавриленко Т.Ю., Зулкашева Д.Н. Интеграционные процессы в высшей школе как стимул повышения инновационности системы образования // Социальная инноватика – 2015. Материалы Международной научно-практической конференции 18–19 ноября 2015 г. – М.: Московский государственный университет инфор-

мационных технологий, радиотехники и электроники, 2015. – С. 54–57.

2. Календжян С. Интеграционные процессы в сфере бизнес-образования // Экономическая политика. – 2015. – № 3. – С. 38–60.

3. Кудж С.А. Новая парадигма образования // Социальная инноватика – 2015. Материалы Международной научно-практической конференции 18–19 ноября 2015 г. – М.: Московский государственный университет информационных технологий, радиотехники и электроники, 2015. – С. 9–13.

4. Петербургский международный экономический форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.forumspb.com/ru/2013](http://www.forumspb.com/ru/2013).

5. Распоряжение Правительства РФ от 4.11.2006 года № 1518-р.

#### References

1. Gavrilenko T.Ju., Zulkasheva D.N. Integracionnyye processy v vysshej shkole kak stimul povysheniya innovacionnosti sistemy obrazovanija // Socialnaja innovatika – 2015. Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii 18–19 nojabrja 2015 g. M.: Moskovskij gosudarstvennyj universitet informacionnyh tehnologij, radiotehniki i jelektroniki, 2015. pp. 54–57.

2. Kalendzhjan S. Integracionnyye processy v sfere biznes-obrazovanija // Jekonomicheskaja politika. 2015. no. 3. pp. 38–60.

3. Kudzh S.A. Novaja paradigma obrazovanija // Socialnaja innovatika – 2015. Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii 18–19 nojabrja 2015 g. M.: Moskovskij gosudarstvennyj universitet informacionnyh tehnologij, radiotehniki i jelektroniki, 2015. pp. 9–13.

4. Peterburgskij mezhdunarodnyj jekonomicheskij forum [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [www.forumspb.com/ru/2013](http://www.forumspb.com/ru/2013).

5. Rasporjazhenie Pravitelstva RF ot 4.11.2006 goda no. 1518-r.