

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СФЕРЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Сергей КАЛЕНДЖАН

доктор экономических наук,
профессор, декан факультета
«Высшая школа корпоративного управления»,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
(119571, Москва, просп. Вернадского, д. 82).
E-mail: sk@ranepa.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу процессов слияний и поглощений в сфере современного российского образования. Рассмотрены ключевые предпосылки интеграции вузов, проанализированы потенциальные источники синергии слияний. Большое внимание уделено поиску путей повышения эффективности интеграции в сфере образования, в частности выбору оптимальной структурной формы слияния, а также гармонизации стилей менеджмента и корпоративных культур интегрируемых вузов. Проведен анализ слияния в сфере бизнес-образования на примере Высшей школы корпоративного управления и двух интегрированных в ее структуру бизнес-школ.

Ключевые слова: слияния и поглощения в сфере образования, предпосылки интеграции, источники синергии, структурная форма интеграции, стиль менеджмента, корпоративная культура, издержки интеграции, эффективность интеграции.

JEL: I20, I22, I23.

Оіковочіа • Політка

ОΙΚΟΝΟΜΙΑ • ΡΟΛΙΤΙΚΑ

Введение

На протяжении последних лет в российском высшем и послевузовском образовании наблюдаются новые тенденции, связанные с глобальным реформированием существовавшей ранее системы. Одной из таких тенденций стали интеграционные процессы, набирающие популярность как в крупных государственных университетах, так и в частных вузах и бизнес-школах. Волна слияний и поглощений в сфере образования началась не случайно и имеет ряд важных предпосылок. Во-первых, следует отметить *чрезмерно большое количество учебных заведений*, предлагающих российским студентам программы высшего, а также послевузовского образования. Эта проблема вызвала острые дискуссии еще в 2012 году, во время заседания Российского союза ректоров, посвященного политике реструктуризации вузов. 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. Таким образом, количество студентов в расчете на один вуз в среднем сократилось практически в два раза.

Одним из решений, которое позволило бы повысить эффек-

тивность и качество образования, стало объединение вузов по территориальному принципу и принципу схожести учебных программ и специализаций. В основном речь шла о присоединении более слабых и низкоэффективных институтов (зачастую специализированных) к крупным известным университетам. В соответствии со стратегией развития образования, принятой до 2020 года, одной из ключевых задач является усиление конкурентоспособности российского образования на международном уровне, включение крупных российских вузов в ведущие мировые рейтинги. По словам ректора РАНХиГС В. А. Мау, «хорошие российские университеты находятся в конкурентной среде, причем это глобальная, а не национальная конкуренция, вузы конкурируют и за студентов, и за преподавателей. Это принципиально новое обстоятельство российской университетской жизни, к которому еще предстоит привыкать» [Мау, 2012]. Слияния и поглощения в образовательной среде — один из путей снижения издержек внутренней конкуренции и повышения внешней конкурентоспособности.

Можно привести ряд примеров слияний в сфере образования за последние годы. Так, в 2009 году Московский инженерно-физический институт (МИФИ) был переименован в Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ — он был образован путем присоединения ряда вузов и техникумов, в частности Обнинского государственного технического университета атомной энергетики, а также институтов, подведомственных Росатому. В 2010 была создана Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), в нее вошли Академия народного хозяйства при Правительстве РФ и Российская академия государственной службы при Президенте РФ, а также ряд других федеральных образовательных учреждений. В 2011 году в состав Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» были включены Московский институт электроники и математики (МИЭМ) и Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы. В 2014 году Московский государственный университет приборостроения и информатики и Институт профессионального администрирования и комплексной энергоэффективности были присоединены к Московскому государственному техническому университету радиоэлектроники, электроники и автоматики (МИРЭА)¹.

1. Слияния в сфере образования: мировой опыт

Если в России необходимость слияний и поглощений в сфере образования назрела сравнительно недавно, то за рубежом эти процессы начали происходить уже несколько десятилетий назад. К настоящему моменту в Европе, США, Китае и ряде других стран уже накоплен большой положительный опыт интеграции между университетами, колледжами, бизнес-школами.

¹ Слияния крупнейших московских вузов с 2007 года. Досье // ТАСС. 2015. 6 февраля. <http://tass.ru/info/1747145>.

По данным отчета ежегодной конференции Европейской сети деканов (2003 год), слияния являются распространенным явлением среди вузов, что обусловлено экономическими процессами, высокой конкуренцией и необходимостью повышения эффективности. В отчете отмечено, что многие из существующих 115 университетов Великобритании образованы путем поглощения мелких специализированных институтов. Реформа образования, проведенная в Бельгии в 1994 году, привела к тому, что из 163 колледжей Фландрии (регион Бельгии) путем слияний образовалось 29. В качестве яркого примера можно привести объединения китайских вузов, которые активно начались в 1992 году и привели к формированию 232 вузов из 556, существовавших в стране [Груздинский, Балабанова, 2005]. Национальный университет Сингапура был образован путем успешного слияния двух университетов и после этого вошел в двадцатку лучших университетов мира. Слияние колледжей в целях формирования крупных междисциплинарных учебных заведений очень популярно и в США.

Обобщая международный опыт слияний в сфере высшего и послевузовского образования, можно отметить следующие ключевые преимущества процесса интеграции для системы образования в целом:

- повышение концентрации ресурсов (финансовых, человеческих, интеллектуальных) в рамках одного вуза;
- экономия от масштаба (сокращение расходов на обучение одного студента);
- сокращение числа неэффективных вузов, предлагающих образование низкого качества;
- уменьшение количества дублирующих друг друга специальностей и диверсификация специализаций и программ в рамках одного вуза.

Решения о слиянии университетов и колледжей, как показывает зарубежный опыт, чаще всего принимаются «сверху», директивно (решением правительства, министерства образования). Они широко поддерживаются на государственном уровне, в том числе финансово. Этим слияния и поглощения в образовательной сфере принципиально отличаются от аналогичных процессов в корпоративном секторе. Почему министерства образования многих стран заинтересованы именно в таком организационном решении? Ведь высокая конкуренция могла бы автоматически привести к тому, что неэффективные и низкокачественные программы и учебные заведения просто закрывались и уходили с рынка. На этом вопросе необходимо остановиться более подробно.

2. Синергетический эффект: специфика слияний и поглощений в сфере образования

Дело в том, что слияния и поглощения в сфере образования (как и в других наукоемких отраслях) имеют свою специфику. Основным ресурс, который приобретается одним вузом при поглощении другого, — это *интеллектуальный ресурс* (узкоспециализированные программы, технологии преподавания, уникальные компетенции преподавателей, научная база и т. д.). Даже низкоэффективный вуз, не обладающий достаточной конкурентоспособностью на рынке, может располагать уникальным интеллектуальным ресурсом, представляю-

щим высокую ценность для образовательной системы *в целом*. Таким образом, присоединение его к более крупному, успешному университету позволит сохранить и преумножить этот ресурс, повысить эффективность его использования, а также получить *синергетический эффект* от слияния. Если такого ресурса нет, то поглощаемый вуз автоматически «растворяется» в общей структуре новой организации и просто прекращает свое существование.

Синергетический эффект — это потенциальная дополнительная стоимость, появляющаяся в результате объединения двух или нескольких организаций. Если говорить о синергетическом эффекте в аспекте стоимости организации, то он представляет собой разницу между стоимостью объединенной компании и суммой стоимостей двух независимых компаний до их объединения. Синергия при слиянии или поглощении образуется за счет экономии от масштаба или эффективной комбинации взаимодополняющих ресурсов двух организаций, которые могут включать: *финансовые ресурсы, человеческий капитал, технологии, бренд, рынки сбыта, дополнительные производственные мощности*. Зачастую неэффективное функционирование одной из организаций, участвующих в процессе слияния, может быть связано не с рыночными или отраслевыми факторами, а с *недостаточно эффективной системой менеджмента*. В этом случае дополнительный синергетический эффект может возникать за счет изменения менеджмента приобретаемой компании.

Дж. Дунбар на основе пятилетних научных изысканий сумел выделить ключевые компетенции руководителей, необходимые для успешных слияний и поглощений в сфере бизнеса [Дунбар, 2014]. В отношении компании, в которую входят новые структуры, выделяются, в частности, такие качества высшего руководства, как умение мотивировать, оказывать влияние и выстраивать взаимоотношения с сотрудниками, уделять внимание адаптации и развитию персонала, проявлять гибкость и фокусировать внимание на деле, на нуждах клиентов, проявляя при этом честность в ходе трансформации. Для компании-продавца первые три пункта компетенций совпадают — это мотивация, влияние, взаимоотношения, но еще важно уметь ориентировать сотрудников в «правильном» направлении, чтобы обеспечить им «плавное» вхождение в новую структуру. Следует отметить, что в ходе интеграции ключевая роль принадлежит *среднему* управленческому персоналу компании-продавца, а не *высшему*, как в случае компании-покупателя. Ниже мы покажем, что приведенные компетенции играют ключевую роль и в сфере образования.

В сфере образования, как и в любой другой, слияние или поглощение двух организаций (вузов, бизнес-школ, колледжей) также должно формировать дополнительную стоимость, возникающую за счет синергетического эффекта. Но здесь не следует забывать о специфике данного вида организаций. Важно сохранить *интеллектуальный потенциал* (профессорско-преподавательский состав), *носителей бизнес-процессов и авторов образовательных и консультационных продуктов*.

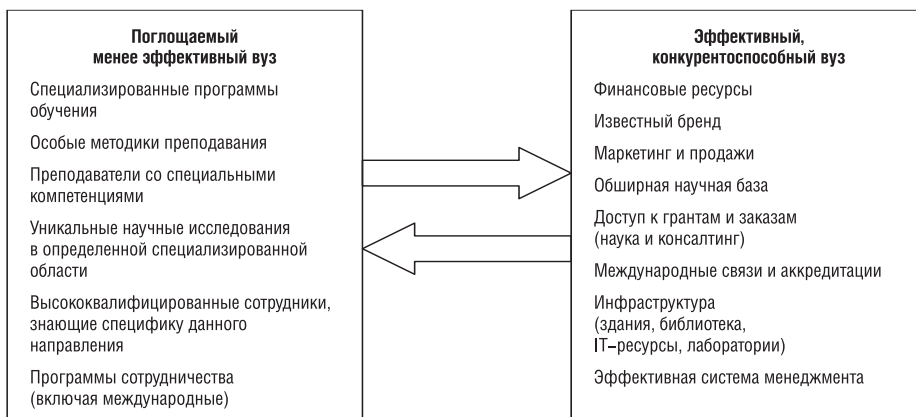


Рис. Синергетический эффект при интеграции вузов за счет комбинации взаимодополняемых ресурсов

Рассмотрим наиболее распространенную схему, которая лежит в основе слияний и поглощений образовательных структур. Чаще всего в сфере образования (в частности, в России) речь идет фактически о *поглощении* одного вуза другим, которое инициируется государством — а именно о поглощении менее эффективного или небольшого специализированного вуза более эффективным, конкурентоспособным или просто более крупным учебным заведением. За счет комбинации каких взаимодополняемых ресурсов может возникнуть синергетический эффект в этом случае?

При успешном поглощении одного вуза другим выигрывают обе стороны. Более эффективный вуз получает возможность диверсификации своих учебных программ, создания новых специализаций и форм обучения за короткий срок, без дополнительных долгосрочных вложений. Кроме того, поглощаемая структура может привнести новые направления научных исследований, на которых она специализируется. Именно поэтому ряд крупных вузов готовы принимать в свою структуру экономически менее эффективные вузы даже при наличии у последних финансовых долгов: получаемые в результате слияния новые возможности компенсируют возникающие в ходе интеграции затраты. При этом поглощаемый вуз может получить «второе дыхание» в рамках новой объединенной структуры. Если он обладает специализированными программами обучения или научными разработками, то при вхождении в состав более крупного вуза ему становятся доступны дополнительные финансовые ресурсы, инфраструктура более высокого качества, а также известный бренд — всё это способствует повышению его конкурентоспособности на рынке. Кроме того, эффективность деятельности такого вуза возрастает за счет повышения качества менеджмента: изменения в корпоративной культуре, происходящие в процессе интеграции, приводят к постепенной трансформации стиля управления, даже в том случае, если

вуз входит в состав объединенной структуры как самостоятельное подразделение (институт, факультет, бизнес-школа).

Важно понимать, что в случае успешной интеграции в сфере образования синергетический эффект получает не только объединенная структура, но и общество в целом. Ведь благодаря эффективной комбинации взаимодополняющих ресурсов, которыми обладают оба вуза, появляется возможность сохранить и развить сильные стороны каждого из них, повышая при этом общий уровень качества образования в стране. Кроме того, в рамках одного вуза расширяется ряд учебных программ, доступных студентам, — повышается как количество специализаций (вуз становится более диверсифицированным), так и преемственность (например, бакалавры имеют возможность продолжать обучение в магистратуре, магистры — на программах послевузовского образования).

3. Предпосылки успешного слияния и технология интеграции

Таким образом, ключевые преимущества слияния или поглощения в сфере образования достаточно очевидны. Один из важных вопросов здесь: как сделать так, чтобы интеграция вузов действительно являлась успешной и эффективной? Международная практика показывает, что эффективное объединение возможно, но для этого необходимо соблюдение ряда предпосылок, наиболее важные из которых приведены в табл. 1.

Если потенциальные преимущества слияния проанализированы и ключевые предпосылки соблюдены, то процесс интеграции имеет большие шансы на успех. Процесс объединения может проходить в форме *слияния* (в результате интеграции образуется новое юридическое лицо и обе организации прекращают свое автономное существование) или *поглощения* (в результате одна организация приобретает контроль над другой, которая полностью или частично теряет свою автономию).

Чаще всего в сфере образования, как уже было отмечено, происходят «сделки» поглощения, инициируемые «сверху» (на уровне государства, если речь идет о государственных вузах). Такие сделки редко осуществляются по инициативе одного из вузов, особенно если говорить о поглощаемой структуре. Тем не менее реальные выгоды от сделки, как уже было показано, могут быть значительными для обеих сторон.

Если основные предпосылки успешной интеграции соблюдены, то особого внимания заслуживают в первую очередь следующие факторы:

- выбор оптимальной структурной формы присоединения;
- обеспечение гармонизации стилей управления и корпоративных культур.

Выбор структурной формы присоединения одного вуза к другому играет важную роль с точки зрения эффективности объединения. Следует отметить, что в процессе присоединения поглощаемый

Т а б л и ц а 1

Предпосылки эффективного слияния вузов

<i>Территориальная близость вузов</i>	Желательно, чтобы объединяемые вузы находились как минимум в рамках одного города, а лучше имели общую территорию, — это облегчает задачу управления и обеспечивает более быструю интеграцию корпоративных культур
<i>Общая сфера деятельности</i>	Каждый вуз может иметь свою специализацию и собственные уникальные программы (как было показано, диверсификация — один из главных источников синергии при объединении), но при этом интеграция будет эффективна, только если общие направления обучения будут совпадать. Например, присоединение медицинского вуза к гуманитарному университету вряд ли принесет ожидаемый результат: здесь не будет возникать синергетического эффекта ни за счет бренда (новый вуз будет восприниматься внешними пользователями как «чужеродный элемент»), ни за счет объединения образовательно-научного потенциала, ни за счет системы менеджмента (специфика управления может очень различаться вследствие абсолютно несхожих корпоративных культур, присущих различным направлениям). При принятии решения об объединении очень важно понять, возможна ли взаимовыгодная комбинация ресурсов в принципе
<i>Совместимость корпоративных культур</i>	Корпоративная культура — важный элемент любой организации, в частности образовательного учреждения. Корпоративная культура имеет прямое отношение не только к межличностным коммуникациям в рамках организации, но и к существующему <i>стилю менеджмента</i> . Как уже было отмечено, синергетический эффект часто возникает за счет повышения эффективности менеджмента более слабой организации в процессе ее интеграции. Для того чтобы внедрить у себя стиль менеджмента более сильного партнера, необходимо постепенное «встраивание» в новую корпоративную культуру. Требуется заранее проанализировать, не противоречат ли друг другу корпоративные культуры двух организаций
<i>Отношение заинтересованных лиц (студентов, преподавателей и сотрудников) к процессам преобразований</i>	Независимо от того, происходит ли формально слияние двух вузов или поглощение одного вуза другим, этот процесс не должен вызывать серьезного сопротивления со стороны главных заинтересованных лиц: студентов, преподавателей и сотрудников. Для соблюдения этой предпосылки требуется, чтобы условия обучения или работы не ухудшились ни для одной из сторон. Необходимо стараться, по мере возможности, обеспечить условие Парето-оптимальности, искать улучшения в целом для новой организации, при соблюдении единых стандартов производительности и эффективности функционирования всех подразделений, не допуская ощутимых ухудшений условий труда сохраненных подразделений поглощаемой структуры. Кроме того, очень важен фактор корпоративной культуры. Необходимо приложить максимальные усилия для успешной интеграции студентов, преподавателей и сотрудников в новую организационную и культурную среду

институт, с административной точки зрения, может либо полностью «растворяться» в новой структуре, либо частично сохранять свою автономию в той или иной форме. Возможны различные структурные формы присоединения, в зависимости от целей и задач слияния, а также от степени самодостаточности и эффективности поглощаемого вуза.

1. *Полная интеграция, подразумевающая «растворение» приобретаемого вуза в новой объединенной структуре.* При таком объединении сохраняются лучшие достижения и наиболее ценные ресурсы, которыми обладает поглощаемый вуз: к ним могут относиться отдельные учебные программы, кафедры, научно-исследовательские центры, ключевые человеческие ресурсы. Решение о такой форме слияния принимается, если приобретаемый вуз в целом обладает достаточно низкой эффективностью, не имеет перспектив развития в качестве

отдельной самодостаточной структуры, но при этом входящие в его состав отдельные элементы имеют высокий потенциал использования и дальнейшего развития. Также решение о полном «встраивании» принимается, если ключевые специальности двух вузов дублируют друг друга: в этом случае сохранение их в существующем виде приведет не к синергии и повышению эффективности, а только к росту внутренней конкуренции в рамках объединенной структуры. Поэтому факультеты и программы объединяются, сохраняются лишь отдельные, наиболее ценные элементы образовательного и научно-исследовательского процесса.

2. *Преобразование поглощаемого вуза в факультет или в ряд факультетов в рамках новой объединенной структуры с сохранением определенной степени автономии.* Такая структурная форма слияния может быть выбрана в том случае, когда приобретаемый вуз (или отдельные его факультеты) не дублирует учебные программы вуза, в состав которого он входит, а, наоборот, привносит новое направление (специализацию). При этом уровень менеджмента и качество человеческих ресурсов в составе данного вуза должны быть достаточно высокими, чтобы позволить ему развиваться в качестве отдельного факультета объединенной структуры.

3. *Предоставление приобретаемому вузу статуса института в рамках новой объединенной структуры.* Речь здесь чаще всего идет о крупном университете, который включает в свой состав эффективный и достаточно успешный вуз, не обладающий, однако, достаточными ресурсами для полноценного развития. Университеты чаще всего приобретают такие институты для создания нового для себя направления учебной и научной деятельности без дополнительных долгосрочных вложений. Институт практически полностью сохраняет свою автономию и структуру и может продолжать вести независимый учебный процесс под новым брендом. При этом очень важно следить за тем, чтобы качество образования и научно-исследовательской работы, а также корпоративная культура нового института не вступали в противоречие с университетом, в состав которого он вошел.

Итак, для того чтобы выбрать оптимальную структурную форму слияния, необходим тщательный анализ ряда параметров.

1. Ключевые ресурсы и потенциал развития, которым обладает поглощаемый вуз; возможные источники синергии при слиянии.

2. Наличие дублирующих направлений образовательно-научной деятельности, угрозы возникновения внутренней конкуренции.

3. Качество человеческих ресурсов (преподавательский состав, научные сотрудники, административный персонал) и эффективность менеджмента.

4. Корпоративная культура и стиль управления.

Если слияние происходит «стихийно» и его структура не продумывается заранее, то, скорее всего, преимущества и синергетические эффекты интеграции не будут реализованы.

В качестве успешного примера интеграции в плане выбора оптимальной формы слияния можно рассмотреть присоединение ряда институтов к Нижегородскому государственному университету [Чупрунов, Груздинский, 2013]. В частности, речь идет о присоединении Нижегородского коммерческого института, в состав которого до начала интеграции входили 4 факультета и 14 кафедр. Институт вел достаточно успешную образовательную деятельность в сфере коммерции, сервиса и туризма, однако абсолютно не развивался с точки зрения науки, исследований, инноваций, что не соответствовало современным требованиям к государственному вузу. В связи с этим по решению Министерства образования он был присоединен к ННГУ в качестве структурного подразделения. Руководство ННГУ с большим вниманием подошло к процедуре слияния, что обеспечило эффективность объединения двух вузов. В частности, большое внимание было уделено выбору оптимальной структурной формы слияния. На момент присоединения НКИ в составе ННГУ уже было 3 факультета экономико-управленческой направленности; присоединение нового института в качестве четвертого факультета не повысило бы конкурентоспособность и эффективность объединенной структуры, а создало бы дополнительную внутреннюю конкуренцию между факультетами. В связи с этим на основе анализа ключевых компетенций и преимуществ каждого факультета было решено осуществить полную интеграцию НКИ с одним из факультетов ННГУ — факультетом управления и предпринимательства. В результате интеграции возник новый факультет с расширенным рядом специализаций — НКИ внес важный вклад в качестве образовательных программ в сфере коммерции, сервиса и туризма. Кроме того, на факультете появился ряд новых кафедр на базе НКИ. Таким образом, выбор оптимальной структурной формы интеграции на основе детального анализа специфики присоединяемого вуза является важным фактором эффективности слияния.

После того как структурная форма интеграции выбрана и объединение вузов проведено, руководству объединенной структуры предстоит очень важная работа по *гармонизации корпоративных культур и стилей менеджмента* двух организаций. Так же как и при слияниях и поглощениях в корпоративном секторе, в сфере образования существуют высокие риски провала интеграции на этом этапе. Независимо от степени автономии, которая предоставляется поглощенному вузу в рамках объединения, он теперь функционирует под новым брендом, а следовательно, важно, чтобы его корпоративная культура не противоречила стандартам, принятым в том вузе, в состав которого он вошел. Особенно остро проблема корпоративной культуры возникает, когда речь идет о полном встраивании одного вуза в состав другого (первая структурная форма интеграции). Органичное встраивание возможно только в том случае, если для всех сотрудников, преподавателей, руководителей и структурных подразделений действуют единые стандарты поведения и коммуникации как внутри организации, так и за ее пределами (взаимодействие с внешними пользователями). Корпоративная культура оказывает прямое влияние не только на принципы коммуникации в организации, но и на качество выполняемых работ и предоставляемых услуг, на этические нормы работы. Важно понимать, что корпоративная культура неразрывно связана со *стилем управления* в компании — одним из ключевых факторов эффективности менеджмента в организации. Очень часто вузы становятся неконкурентоспособными именно по причине низкой эффек-

тивности управления. Дополнительная синергия при объединении, таким образом, возникает за счет повышения качества менеджмента. В данном контексте это означает в первую очередь трансформацию стиля управления поглощенного вуза (или отдельных его структурных подразделений при «полном встраивании»).

Вполне вероятно, что попытка изменения традиционного стиля менеджмента, принятого в поглощаемой организации, может вызвать серьезное противодействие, в частности со стороны сотрудников и преподавателей. Такие попытки могут восприниматься как стремление нового руководства навязать свои правила игры или даже избавиться от прежних сотрудников. Кроме того, сотрудники поглощенного вуза могут не соглашаться с тем, что предлагаемый им новый стиль управления является более эффективным и обеспечивающим более высокие результаты работы, чем их собственный. Даже если подобное мнение не выражается открыто, например из страха увольнения, то внутреннее сопротивление изменениям, тем не менее, существует и может проявляться как в форме межличностных конфликтов между сотрудниками основной и встраиваемой организации, так и *в форме внутреннего отказа от работ* [Календжян, Беме, 2007].

Чтобы преодолеть сопротивление сотрудников происходящим изменениям, руководство объединенной организации должно приложить серьезные усилия для их постепенного и минимально болезненного интегрирования в новую корпоративную культуру. Необходимо проводить встречи и беседы с новыми сотрудниками, в ходе которых им должны разъясняться основные правила и нормы работы в организации, действующий здесь стиль менеджмента и его преимущества, существующие *правила коммуникации и коллегиального сотрудничества*. Кроме того, очень важно, чтобы сотрудники встраиваемой организации принимали участие *в служебных и консультационных совещаниях*, посвященных вопросам управления и проблемам развития вуза. В соответствии с моделью управления на основе делегирования полномочий чувство причастности сотрудников к целям и задачам организации, а также возможность влиять на принимаемые в организации решения — важная форма мотивации и средство формирования единой корпоративной культуры [Календжян, Борш, 2010].

Очень важна обратная связь, получаемая от новых сотрудников: внимательное отношение к их замечаниям, вопросам и комментариям во время таких встреч позволит выявить ключевые проблемы, возникающие у них в процессе интеграции. Кроме того, их опыт в области организации и проведения учебных программ, реализации научно-исследовательских проектов, накопленный до объединения вузов, может быть очень полезен руководству объединенного вуза и другим сотрудникам. Несмотря на то что поглощенный вуз не являлся конкурентоспособным на рынке, определенная часть бизнес-процессов, возможно, была налажена там очень эффективно. Для того чтобы определить, какие специфические черты менеджмента можно перенять у новой

структуры, а от каких принципов работы ее сотрудникам нужно помочь избавиться, руководству необходимо тщательно проанализировать все сильные и слабые стороны деятельности поглощенного вуза.

Важно помнить о том, что сотрудники основного вуза, в состав которого входит новая структура, часто относятся к своим новым коллегам свысока и даже опасаются интеграции, считая, что присоединение более слабой организации может повлечь за собой общее снижение эффективности работы. В связи с этим руководитель объединенного вуза должен демонстрировать равноценное отношение как к «старожилам», так и к новым сотрудникам, в равной степени поддерживать их инициативы и предложения, если они могут пойти на пользу развитию вуза.

Преодоление сопротивления изменениям в корпоративной культуре и в стиле менеджмента у сотрудников вновь влившейся организации — основа дальнейшей эффективной интеграции вузов. Успешное, органичное встраивание новых сотрудников и подразделений в новую структуру — необходимое условие для реализации положительного синергетического эффекта от объединения, в частности синергетического эффекта от изменения менеджмента.

Успеху интеграции способствует открытое обсуждение проблем, поиск новых возможностей. Доминирование одной группы сотрудников над другой, отсутствие демократических процедур обсуждения и поиска оптимальных решений может приводить к потере специалистов (человеческого капитала), а вслед за этим — целых перспективных направлений учебной и научной деятельности. Наиболее сложные проблемы возникают тогда, когда из-за управленческих бюрократических ошибок проводится интеграция не совместимых по содержанию работы и управленческой культуре организаций.

4. Интеграция в сфере бизнес-образования: кейс на примере ВШКУ

В 2013 году по решению руководства Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) в состав Высшей школы корпоративного управления (ВШКУ) вошли две структуры — Российско-немецкая высшая школа управления (РНВШУ) и Факультет инновационно-технологического бизнеса (ФИТБ). В условиях усиления внутренней и внешней конкуренции они не могли в полной мере продолжать развиваться в рамках Академии как самостоятельные образовательные структуры.

Это слияние не является единичным случаем в российском бизнес-образовании. В дополнение к ряду предпосылок процесса интеграции в сфере образования, которые были перечислены выше, в системе *бизнес-образования* за последние годы также произошли серьезные изменения. В первую очередь речь идет о финансовом кризисе, который автоматически привел к уменьшению числа потенциальных слушателей бизнес-программ и, соответственно, к обострению кон-

курении между бизнес-школами. Еще одним важным фактором реструктуризации бизнес-образования послужила законодательная отмена государственных дипломов по программам дополнительного образования: это решение сильно ужесточило конкуренцию между участниками рынка, поскольку многие государственные бизнес-школы автоматически утратили одно из своих ключевых преимуществ.

Реакцией на эти тенденции стали интеграционные процессы, в частности в РАНХиГС, которые затронули и Высшую школу корпоративного управления. Вхождение двух школ в структуру ВШКУ имеет свою логику: европейская модель управления и инновационное развитие исторически лежат в основе концепции Высшей школы корпоративного управления. ВШКУ имеет двадцатилетний опыт сотрудничества с немецкими и другими европейскими бизнес-школами, включая регулярное проведение европейских модулей для слушателей своих программ. Следует отметить европейскую ориентированность РНВШУ и высокий личный вклад профессора В. К. Фальцмана в развитие российско-немецкого сотрудничества в сфере образования. В свою очередь, декан ФИТБ В. Г. Зинов внес значительный вклад в разработку новых программ в области инновационного менеджмента.

Вхождение двух школ в состав ВШКУ проходило по инициативе руководства этих школ и носило характер добровольного присоединения. Руководство Академии оценило это обстоятельство и поддержало «инициативу снизу», высказанную руководителями ВШКУ, РНВШУ и ФИТБ. Поэтому процессы трансформации проходили плавно и без эксцессов. «Мягкой» трансформации способствовали личные и деловые дружеские отношения руководства ВШКУ с руководителями и ключевыми сотрудниками этих школ. Общая идея заключалась в поиске новых возможностей для развития, в сохранении хотя бы части программ. Значительный вклад в успешное слияние школ внесло руководство и исполнительная дирекция Академии в целом.

Российско-немецкая высшая школа управления имеет двадцатилетнюю историю подготовки управленческих кадров. Она была создана постановлением правительства РФ, подписанным Е. Т. Гайдаром. Основные программы РНВШУ — МВА и МВА для экономистов, программы профессиональной переподготовки и магистерские программы. В РНВШУ проводилась подготовка руководителей, менеджеров и специалистов общего управленческого профиля, в партнерстве с Билефельдским университетом (Германия). Слушатели имели возможность проходить стажировки в Германии и участвовать в совместных программах двух вузов. Одной из наиболее сильных сторон бизнес-школы можно назвать *научно-исследовательскую базу*. В рамках РНВШУ функционировали две кафедры — кафедра макро- и микроэкономики (под руководством академика Э. Н. Крылатых) и кафедра управления фирмой (под руководством профессора, д. э. н. В. К. Фальцмана). В рамках школы проводились серьезные научные исследования в области экономики и бизнеса, в частности высокие

научные результаты достигнуты в области изучения агропромышленного комплекса. В научных исследованиях широко использовался опыт Германии, что стало возможно благодаря тесному сотрудничеству РНВШУ с немецким партнером. Школа имела успешный опыт проведения президентских программ.

Многие проекты школы имели поддержку со стороны государственных структур. Для набора слушателей «с рынка» использовались методы очень лояльной ценовой политики, в частности школа проводила очно-заочные программы МВА для регионов по относительно низким ценам (по сравнению со среднерыночными).

Факультет инновационно-технологического бизнеса — бизнес-школа в рамках Академии, основным направлением деятельности которой являлось обучение руководителей, менеджеров и специалистов в области инновационного, высокотехнологического бизнеса и инновационных проектов. Все ключевые программы ФИТБ — МВА, магистратура, программы профессиональной переподготовки — имели инновационную специализацию. Проводились программы для специалистов в области управления инновационными проектами, маркетинга и коммерциализации новых продуктов, венчурного финансирования, управления интеллектуальной собственностью. Кроме того, ФИТБ реализовывал три президентские программы, также с уклоном в сферу инновационного бизнеса. На факультете действовала кафедра управления инновационными проектами, в рамках которой был разработан ряд специализированных дисциплин для различных программ ФИТБ. Факультет не проводил совместные программы с иностранными партнерами и не имел западных аккредитаций.

В соответствии с предпосылками успешного слияния, описанными выше, бизнес-школы удачно вписывались в структуру ВШКУ. Во-первых, обе школы являлись структурными подразделениями РАНХиГС, что обеспечивало им как территориальную близость с ВШКУ (общий кампус), так и общие принципы управления (единые стандарты проведения программ и научно-исследовательских проектов, взаимодействия с ключевыми подразделениями Академии, общие принципы и правила международного взаимодействия, финансовых расчетов, распоряжения ресурсами и т. д.). Кроме того, можно говорить о близкой сфере деятельности трех подразделений — ВШКУ, РНВШУ и ФИТБ проводили программы бизнес-образования для специалистов, руководителей и менеджеров из Москвы и регионов. Программы ВШКУ и РНВШУ были адресованы руководителям общего профиля, в то время как ФИТБ занимал нишу в области специализированных программ для представителей инновационной и высокотехнологической сферы.

Как уже отмечалось, ВШКУ на протяжении многих лет занималась внедрением европейской модели менеджмента в свои образовательные программы. В сотрудничестве с немецкой Академией экономики и управления (AFW Wirtschaftsakademie) были изданы учебные мате-

риалы для руководителей по управлению компанией и человеческими ресурсами, а также по маркетингу. На основе разработанных учебных материалов были реализованы консалтинговые проекты для различных частных компаний и государственных институтов Российской Федерации. Благодаря этому российско-немецкое сотрудничество также стало серьезной платформой взаимодействия двух школ — ВШКУ и РНВШУ. Совместная работа, использование налаженных связей с зарубежными партнерами способствовали созданию дополнительных возможностей для слушателей объединенной структуры, а также для развития научно-исследовательской деятельности. Что касается факультета ФИТБ, то он привнес новую специализацию в уже существующие программы бизнес-образования и магистратуры. Изучение управления инновациями в европейской системе менеджмента является очень важным элементом стратегического развития компании и, соответственно, представляет особый интерес для Высшей школы корпоративного управления.

В процессе масштабных изменений в Академии в состав ВШКУ перешел и *Центр «Международного агробизнеса»* под руководством профессора В. Ф. Лищенко. Этот центр ранее находился в составе бизнес-школы ВШМБ. В условиях реструктуризации подразделений Академии и вхождения этой старейшей школы в структуру ИБДА центр не вписался в новую стратегию. Центр «Международного агробизнеса» сумел найти общую тематику с кафедрой «Управления фирмой», которая была воссоздана в ВШКУ путем привлечения ведущих научных сотрудников РНВШУ (тема агропромышленного комплекса как одна из научных специализаций РНВШУ развивалась под руководством академика Э. Н. Крылатых). Международные санкции и продовольственные проблемы, возникшие в стране с прошлого года, обеспечили востребованность кадрам «продовольственного кластера» ВШКУ. В октябре 2014 года был проведен круглый стол по проблематике продовольственной безопасности России, собравший множество заинтересованных лиц — как из госструктур, так и из корпораций.

Для того чтобы оценить потенциальный синергетический эффект от слияния бизнес-школ, необходимо было проанализировать *ключевые ресурсы и преимущества*, которыми обладали школы до начала интеграции.

Конкурентоспособная бизнес-школа в современных российских условиях, с нашей точки зрения [Календжян, 2014], должна отвечать следующим *семи характеристикам*.

1. Наличие системы программ, охватывающих все уровни образовательного процесса. Непрерывный цикл образования (наличие высококачественных программ всех уровней).

2. Мощный научный потенциал, издание специальной учебной и научной литературы в области своих ключевых компетенций.

3. Консультирование для государственных и частных компаний.

4. Успешно работающая ассоциация выпускников.

5. Интернационализация. Международные проекты и аккредитации. Наличие иностранных студентов и преподавателей.

6. Дистанционные образовательные технологии и инновации в учебном процессе.

7. Качество менеджмента и атмосфера коллегиального сотрудничества.

В соответствии с этими характеристиками были проанализированы три бизнес-школы до начала объединения (табл. 2).

На основе этих ключевых параметров руководством ВШКУ была всесторонне проанализирована специфика деятельности интегрируемых структур, их ключевые компетенции и преимущества, достижения в области проведения образовательных программ, научной и консалтинговой деятельности, а также существующие корпоративные культуры и стили менеджмента. Были выявлены потенциальные факторы синергетического эффекта в результате объединения. В первую очередь речь шла о приобретении дополнительных возможностей развития в новых для ВШКУ сферах — в области как образовательных программ (новые специализации — МВА, магистратура), так и науки и консалтинга. Ключевые компетенции приобретаемых школ могли бы обрести «второе дыхание» в рамках объединенной структуры, в первую очередь за счет изменения менеджмента и дополнительных ресурсов (финансовых и маркетинговых).

Итак, в результате слияния могли быть реализованы *следующие синергетические эффекты*:

- появление у ВШКУ дополнительной специализации (управление инновациями) в рамках программ МВА, магистратуры, профессиональной переподготовки;
- развитие направления магистерских программ за счет накопленного опыта вливающих школ (ВШКУ до слияния имела только одну магистерскую программу и открывала вторую);
- появление новых направлений научно-исследовательской и консалтинговой деятельности: бизнес в сфере АПК, управление инновациями и инновационным бизнесом; развитие АПК в условиях международных санкций;
- вхождение новых преподавателей и научных сотрудников, а также нескольких менеджеров среднего звена в состав объединенной школы — усиление человеческого капитала;
- 8 новых президентских программ под управлением ВШКУ;
- возможность привлечения выпускников РНВШУ и ФИТБ к участию в программах Ассоциации выпускников, а в дальнейшем — в учебных программах; расширение базы выпускников.

Для достижения успешной интеграции и получения синергетического эффекта необходимо было решить две задачи: выбрать структурную форму интеграции и обеспечить «мягкое вхождение» двух бизнес-школ, с учетом особенностей корпоративных культур и стилей управления.

**Состояние бизнес-школ до начала объединения:
анализ по 7 ключевым параметрам**

Параметр	ВШКУ	РНВШУ	ФИТЬ
<i>Программы обучения</i>	<i>Непрерывный цикл образования:</i> бакалавриат (три профиля); магистратура (одна специализация), MBA, Executive MBA, DBA, профессиональная переподготовка, аспирантура по кафедрам	MBA (очно-заочные программы), профессиональная переподготовка, магистратура (2 специализации), президентские программы	Специализированная программа MBA, магистратура, профессиональная переподготовка в области инновационного менеджмента, президентские программы
<i>Научно-исследовательская деятельность и публикации</i>	Выполнение НИР по заказу государственных органов по научным темам в сфере компетенций ВШКУ. Издание уникальных российско-немецких учебных материалов по корпоративному управлению и софт-менеджменту. Были резервы в области публикаций и участия в конференциях	Активность в проведении НИР по собственной инициативе в области специализации РНВШУ, участие в конференциях, успешные публикации в области агробизнеса	Публикации книг и статей в области своей специализации (инновационный менеджмент)
<i>Консалтинг и корпоративные программы</i>	Консалтинговые проекты по заказу регионов. Традиции проведения корпоративных программ обучения для государственных и частных компаний, государственных структур	Не развито	Корпоративные программы в сфере инноваций
<i>Ассоциация выпускников</i>	Действующая база данных, включающая более 6000 выпускников. Регулярные рассылки. Многолетняя работа Ассоциации: проведение встреч, круглых столов, семинаров, бизнес-клубов для слушателей и выпускников. Семинары за рубежом (ежегодно). Слеты выпускников. Издание альманаха	База данных (не структурированная). Мероприятия для выпускников, эпизодические. Регулярные научные семинары для преподавателей	База данных (не структурированная), включая президентскую программу. Мероприятия эпизодические
<i>Международные проекты и аккредитации</i>	20 лет сотрудничества с Академией экономики и управления AFW (учебные материалы, стажировки, модули, немецкие дипломы). Программы двойного диплома с европейскими университетами по всей ключевой тематике. Наличие международных аккредитаций. Членство в международных организациях	Сотрудничество с Билефельдским университетом. Завершенные международные программы. Обучение российских немцев на основе грантов. Отсутствие международных аккредитаций	Отсутствие международных аккредитаций
<i>Дистанционные технологии</i>	Дистанционные образовательные технологии встроены во все программы в виде модулей	Не используются	Не используются
<i>Качество менеджмента</i>	Стиль управления: делегирование полномочий и ответственности	Стиль, основанный на авторитете первого руководителя	Стиль, основанный на авторитете первого руководителя
<i>Состояние школы на момент слияния</i>	Устойчивые наборы на все ключевые программы, финансовое положение устойчиво	Спад наборов, финансовое положение неустойчиво	Спад наборов, финансовое положение неустойчиво

**Ключевые компетенции бизнес-школ:
потенциальные источники синергии при слиянии**

ВШКУ	РНВШУ	ФИТБ
<p>1. Опыт проведения полного цикла образовательных программ. Высококвалифицированный преподавательский состав для программ всех уровней</p> <p>2. Сильная научная база, большой опыт исследований в области экономики и бизнеса, государственные заказы на исследования, налаженная издательская деятельность</p> <p>3. Опыт проведения консалтинговых проектов, связи с государственными и частными компаниями для получения заказов</p> <p>4. Многолетнее международное сотрудничество с западными бизнес-школами, международные аккредитации</p> <p>5. Сильная ассоциация выпускников (репутация школы, привлечение новых клиентов по рекомендациям, новые корпоративные заказы)</p> <p>6. Опыт внедрения дистанционных технологий (снижение затрат, преимуществ для очно-заочной формы обучения слушателей и студентов)</p> <p>7. Известный бренд, развитая система лояльности и связей с общественностью</p> <p>8. Качество менеджмента: управление путем делегирования полномочий доказало свою эффективность, в том числе в условиях кризиса</p>	<p>1. Сильные программы магистратуры по специализации «Управление развитием бизнеса»</p> <p>2. Опыт проведения очно-заочной программы МВА по умеренным ценам</p> <p>3. Новое направление научно-консалтинговой деятельности в сфере развития агропромышленного комплекса, предпринимательства в сфере АПК</p> <p>4. Возможность сотрудничества с Билефельдским университетом (Германия)</p> <p>5. Возможность интеграции слушателей и выпускников в Ассоциацию выпускников ВШКУ, привлечение их на программы более высокого уровня (Executive MBA, DBA) и краткосрочные специализированные программы</p> <p>6. Президентские программы</p>	<p>1. Специализация программ MBA и профессиональной переподготовки: инновационный менеджмент, управление высокотехнологическими компаниями</p> <p>2. Новая специализация магистратуры (инновационный менеджмент)</p> <p>3. Новое возможное направление научных исследований и консалтинговых проектов в области развития и управления инновациями на базе кафедр «Управления инновационными проектами»</p> <p>4. Возможность интеграции слушателей и выпускников в Ассоциацию выпускников ВШКУ, привлечение их на программы более высокого уровня (Executive MBA, DBA) и краткосрочные специализированные программы</p> <p>5. Президентские программы</p>

На основе анализа было принято обоснованное решение о выборе структурной формы интеграции — новые бизнес-школы вошли в состав ВШКУ без сохранения статуса самостоятельных единиц, в качестве отдельных программ, кафедр и научных центров, что позволило развивать новые направления научно-консалтинговой деятельности. Таким образом, удалось полностью избежать дублирования образовательных программ и специализаций.

В результате слияния у ВШКУ появилось отделение магистерских программ, включающее 4 программы: две из них перешли из присоединенных школ — магистерская программа «Инновационный менеджмент» (ФИТБ), а также программа «Управление развитием бизнеса» (РНВШУ). При этом программа РНВШУ изначально была близка по тематике к программе ВШКУ: «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса». Несмотря на конкуренцию, было принято решение сохранить обе программы. Целью было дать

«второе дыхание» программе РНВШУ, которая проводилась в течение ряда лет. Решение оказалось правильным — на обе программы в 2014 году были произведены успешные наборы. Они дополняют друг друга и мотивируют администрацию программ обеспечивать рост качества обучения.

Исполнительную дирекцию магистратуры возглавляют ведущие сотрудники РНВШУ и ФИТБ — такое решение было принято ввиду накопленного этими школами опыта проведения магистерских программ. При этом новые сотрудники освоили принятые в ВШКУ бизнес-процессы, которые существенно отличались от системы управления программами в РНВШУ и ФИТБ. По всем четырем программам магистратуры (из которых две — это пришедшие в ВШКУ программы, а одна — вновь запущенная программа «Государственно-частное партнерство и здравоохранение») удалось набрать плановое количество слушателей (по нормам Академии — не менее 15 человек). В настоящее время на программе обучаются около 60 студентов.

Таким образом, слияние вписалось в стратегию ВШКУ «*lifelong learning*» — масштаб магистратуры увеличился и стал важной ступенью в системе образовательных программ школы.

Серьезные трудности возникли при интеграции программ МВА РНВШУ и ВШКУ. Программа МВА ВШКУ получила в 2014—2015 годах аккредитацию АМВА. По требованиям АМВА, в одной бизнес-школе не могут существовать одновременно аккредитованная и не аккредитованная со стороны АМВА программы, а требования к аккредитованным программам очень высоки, в связи с чем необходима длительная модификация новых программ и подготовка их к выполнению условий аккредитации. Кроме того, по требованиям АМВА учебная группа не должна быть менее 20 человек, а наборы на программы РНВШУ и ФИТБ были недостаточны.

ВШКУ выявила две возможности по сохранению ключевых преимуществ программ МВА двух интегрируемых школ. Во-первых, было принято решение попытаться сохранить программу МВА РНВШУ для регионов под названием (и по содержанию) «Евроменеджмент МВА», но по более низкой цене. Ситуация на падающем рынке бизнес-образования требует гибкой системы ценообразования на программы, учитывающей платежеспособность жителей регионов России и Казахстана. У РНВШУ накоплен успешный опыт проведения программ в этой ценовой категории. Таким образом, ВШКУ решила стратегическую задачу присутствия в сегменте модульных программ МВА. Также ряд курсов, разработанных профессорско-преподавательским составом ФИТБ в сфере управления инновациями, был интегрирован в учебный план МВА ВШКУ в качестве курсов по выбору. Это позволило сохранить ключевые преимущества и особенности интегрированной программы на базе традиционной программы МВА ВШКУ.

Менеджмент объединенных программ МВА осуществляют опытные сотрудники ВШКУ, которые более десяти лет совершенствуют

бизнес-процессы. В программу EMBA была переведена одна из сотрудниц ФИТБ. На основе тщательного анализа ряд успешных преподавателей двух школ остались на профильных кафедрах и начали вести занятия на программах MBA и EMBA.

Важным итогом интеграции стал переход к реализации Высшей школой корпоративного управления ряда президентских программ профессиональной переподготовки, которые ранее находились под управлением ФИТБ, но при этом были в структуре РНВШУ и других школ. Управление этими программами стало серьезным вызовом для ВШКУ. Школа никогда не проводила президентские программы, будучи ориентирована исключительно на набор слушателей на основе прямого маркетинга с рынка. Во-первых, очевидной проблемой стала территориальная удаленность проводимых программ от ВШКУ и Академии в целом — программы проводились в Красногорском филиале Академии. Научное и административное руководство программами реализовывалось удаленно, фактическое управление осуществлялось менеджерами среднего звена, рабочие места которых были в Красногорском филиале. Не были разработаны процедуры внутреннего контроля качества, программы не адаптировались под новые условия и требования.

На основе школ были созданы новые кафедры и научные центры. К ним можно отнести новый Международный учебно-научный центр «Агробизнес и продовольственная безопасность», который уже реализует ряд успешных научных и консалтинговых проектов, а также Международный учебно-консультационный центр «Инновационный менеджмент». На базе интегрированных школ были сохранены следующие кафедры: «Кафедра управления инновационными проектами», «Кафедра управления фирмой», которые успешно продолжают свою деятельность в рамках ВШКУ. Важно отметить, что ВШКУ ежегодно получает государственные заказы на научные исследования в области экономики и бизнеса: после интеграции ведущие научные сотрудники получили возможность осуществлять исследования в области своих компетенций за счет государственных заказов. Кроме того, ВШКУ имеет устойчивые связи в корпоративном мире, традиционно получает заказы на консалтинговые проекты от крупных государственных и частных структур. Интеллектуальный ресурс сотрудников вновь влившихся школ может быть востребован в консалтинговой деятельности школы, например в области агробизнеса и инноваций. В настоящее время ВШКУ ищет перспективные возможности использования научно-исследовательского потенциала новых сотрудников.

Вопрос расширения международных связей за счет партнеров вновь влившихся школ остается для ВШКУ открытым. Из партнеров достаточно высокого уровня можно выделить Билефельдский университет (Германия), с которым РНВШУ сотрудничала по программам MBA до начала интеграции. Соглашение о сотрудничестве между ВШКУ и Билефельдским университетом уже подписано, но

конкретная программа сотрудничества не определена. ВШКУ уже на протяжении 20 лет работает с партнером в Германии (Академия экономики и управления) по всему перечню программ бизнес-образования. Сотрудничество включает проведение европейских учебных модулей для слушателей программ ВШКУ, издание учебной литературы, стажировки в Германии. Возможное направление развития партнерских отношений с Билефельдским университетом — стажировки и программы двойных дипломов по программам первого высшего образования (бакалавриат). Первая попытка набора студентов для участия в стажировке не увенчалась успехом. Однако ВШКУ работает в этом направлении, и, возможно, будут найдены новые эффективные варианты сотрудничества с этим партнером.

Что касается синергетического эффекта за счет расширения Ассоциации выпускников, то в результате интеграции школ он реализован не был. Ассоциации выпускников РНВШУ и ФИТБ работали от случая к случаю, постоянная работа с выпускниками не велась, базы данных не обновлялись. База выпускников ФИТБ не сохранилась. В целом эффект от использования базы данных интегрированных школ оказался минимален.

Таким образом, в процессе интеграции трех бизнес-школ были реализованы не все возможные синергетические эффекты. В числе главных — ВШКУ сформировала новое подразделение магистерских программ, а также получила в управление президентские программы профессиональной переподготовки. Также школа приобрела ряд новых кафедр и научных центров, расширяющих возможности школы в сфере научных исследований и консалтинга. В ВШКУ из влившихся школ перешли научные и административные сотрудники, чей опыт важен для дальнейшего развития школы.

В процессе слияния большое внимание было уделено гармонизации корпоративных культур и трансформации стиля менеджмента встраиваемых бизнес-школ. Несмотря на то что в составе объединенной школы остались только высококвалифицированные и опытные сотрудники, их стиль работы достаточно сильно отличался от стиля работы сотрудников ВШКУ. Основное различие состояло в том, что в структуре ВШКУ полномочия и ответственность сконцентрированы в руках директоров программ и руководителей других подразделений. Они решают основные задачи, поставленные деканом на основе имеющихся полномочий, и несут ответственность за свои действия или бездействия. ВШКУ работает на основе Гарцбургской модели управления [Календжян, Беме, 2013]. В то же время управление в двух влившихся школах основывалось в большей степени на авторитете первого лица. Все важные решения принимались руководством бизнес-школы, и сотрудникам в большей степени делегировались обязанности, а не полномочия. Преимущество модели делегирования состоит в том, что сотрудники могут принимать самостоятельные решения в рамках имеющихся у них полномочий, а следовательно, могут своевременно

реагировать на возникающие угрозы, использовать открывающиеся возможности и самостоятельно совершенствовать бизнес-процессы. Передача полномочий новым сотрудникам в ВШКУ была очень важным решением: это позволило им максимально раскрыть свои способности и использовать свои ресурсы. Очень важно было обеспечить участие новых сотрудников в принятии решений, касающихся вопросов дальнейшего развития школы, вовлекать их в совещания, деловые беседы, командную работу. Это не только имело мотивационный эффект, но и давало людям возможность использовать свои знания и накопленный опыт. Тесное взаимодействие с коллегами позволило новым сотрудникам быстрее «влиться» в новую корпоративную культуру, перенять существующий стиль управления, который поначалу казался им достаточно сложным и противоречивым.

5. Что в «сухом остатке» после трансформации?

Академия смогла без эксцессов решить вопросы сокращения числа бизнес-единиц, сохранив при этом основные программы и научно-исследовательские центры. Основная работа была проведена силами ВШКУ — без финансовых затрат со стороны Академии. Были решены вопросы перевода и сокращения персонала.

ВШКУ, решив поставленные перед ней задачи, приобрела уникальный опыт встраивания новых структур в свою структуру. Удалось сохранить две программы магистратуры. Эти программы в денежном выражении составляют около 5% от общей выручки ВШКУ, а кроме того, это очень важно с точки зрения позиционирования школы как гармоничной структуры, имеющей всю линейку программ бизнес-образования. Доля президентских программ в структуре доходов ВШКУ на конец 2014 года составила около 17%.

В ВШКУ стал успешно работать ряд новых кафедр и учебно-консультационных центров. Школа расширила свое «жизненное пространство» за счет части новых помещений, что открывает возможность разработки и запуска новых, востребованных учебных программ, проведения научной и консультационной работы. К работе на программах школы присоединились несколько успешных преподавателей и известных ученых.

Продолжившие свою работу в ВШКУ преподаватели и сотрудники двух школ, преодолев трудности переходного этапа, сформировали дружественную рабочую среду и продолжают развивать программы бизнес-образования. Повышенное внимание уделяется инициативам и предложениям, которые касаются как текущей деятельности, так и проведения исследовательских работ, круглых столов и конференций.

Прошел год с тех пор, как начались процессы вхождения РНВШУ и ФИТБ в состав ВШКУ. Основные интеграционные задачи решены. Предстоит в нынешних непростых условиях на рынке бизнес-образования сохранить тенденцию успешного развития. В целом опыт

Показатели по ключевым программам ВШКУ после интеграции

Наименование программы	Доход (%)	Количество обучающихся студентов и слушателей	
		чел.	%
Доктор делового администрирования	15,73	136	8,23
Мастер делового администрирования	45,51	526	31,84
Профессиональная переподготовка и повышение квалификации	3,93	130	7,87
Президентские программы	16,85	578	34,99
Высшее образование	17,98	282	17,07
<i>Всего</i>	100,00	1652	100,00

интеграции можно назвать успешным: в результате слияния удалось сохранить и развить ключевые сильные стороны поглощаемых структур, а также диверсифицировать образовательную и научную деятельность ВШКУ.

Литература

1. Груздинский А.О., Балабанова Е.С. Слияние Университетов: мировой опыт // Вестник ННГУ. 2005. Вып. 16. С. 63—71.
2. Дунбар Дж. К. Навыки лидеров как залог успеха // Harvard Business Review: Russia, 2014. Октябрь. С. 21.
3. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. М.: Дело, 2007.
4. Календжян С., Беме Г. Система эффективного управления: теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. М.: Дело, 2013.
5. Календжян С., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Дело, 2010.
6. Календжян С.О. Развитие бизнес-школы: 20 лет пути // Альманах ВШКУ. 2014. № 7. С. 7—16.
7. Мау В. А. Как модернизировать образование // Ведомости. 2012. 20 июля.
8. Чупрунов Е. В., Груздинский А. О. Технология успешного присоединения ВУЗа: опыт Нижегородского Университета // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 21—26.

Ekonomicheskaya Politika, 2015, vol. 10, no. 3, pp. 38–60

Sergei KALENDZHIAN, Dr. Sci. (Econ.), professor. E-mail: sk@ranepa.ru.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(82, Vernadskogo prosp., Moscow, 119571, Russian Federation).

Integration Processes in the Sphere of Business Education

Abstract

The article is devoted to the analysis of mergers and acquisitions in the sphere of modern Russian education. It examines the key prerequisites of the integration of Universities, analyzes potential sources of synergy in this kind of mergers. A lot of attention is paid

to finding the ways to improve the efficiency of integration in the sphere of education, in particular: the choice of the optimal structural form of the merger, harmonization of the management styles and corporate cultures of the integrated Universities. The article presents the analysis of the real merger in the area of business education on the example of Higher School of Corporate Management and two integrated business schools.

Key words: mergers and acquisitions in the sphere of education, prerequisites of integration, sources of synergy, structural form of integration, management style, corporate culture, integration costs, efficiency of integration.

JEL: I20, I22, I23.

References

1. Gruzdinskij A. O., Balabanova E. S. Merger of universities: A global perspective. *Vestnik NNGU*, 2005, iss. 16, pp. 63-71.
2. Dunbar J. K. Leadership skills as the key to success. *Harvard Business Review: Russia*, 2014, October, p. 21.
3. Kalendzhjan S., Beme G. Delegation of authority and responsibility: a system of effective management. Moscow: Delo, 2007.
4. Kalendzhjan S., Beme G. An effective management: Theory and practice of delegating authority and responsibility. Moscow: Delo, 2013.
5. Kalendzhjan S., Borsh G. An effective management: motivation and development. Moscow: Delo, 2010.
6. Kalendzhjan S. O. The development of business schools: 20 years to go. *Almanakh VShKU*, 2014, no. 7, pp. 1-16.
7. Mau V. A. How to upgrade education. *Vedomosti*, 2012, July 20.
8. Chuprunov E. V., Gruzdinskij A. O. The technology of successful merging the university: the experience of the University of Nizhny Novgorod. *Universitetskoe Upravlenie: Praktika i Analiz*, 2013, no. 4, pp. 21-26.