

Проект «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти», реалізується Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Польщі



**ОГЛЯД ТА АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ  
І КОНКРЕТНИХ РІШЕНЬ ТА ІНІЦІАТИВ ЩОДО СТВОРЕННЯ  
МІЖУНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ГОРИЗОНТАЛЬНИХ СТРУКТУР У РІЗНИХ  
АКАДЕМІЧНИХ ЦЕНТРАХ, З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК**

**Марія Хулицька, PhD  
проф. д.габ. Томаш Каліш**





## Передумови процесів консолідації

- Шанс для вищого позиціонування у міжнародних рейтингах для університетів, які є потужним академічним центром.
- Необхідність дій щодо зміцнення потенціалу університету, особливо в контексті процесів інтернаціоналізації, міждисциплінарної освіти і наукових досліджень, комерціалізації знань. Не всі ЗВО здатні діяти поодинокі в цій сфері.
- Університети з вищим потенціалом мають більше шансів отримати зовнішні кошти на дослідження.
- Необхідність конкуренції між об'єднаними національними академічними центрами.
- У довгостроковій перспективі консолідація забезпечує економію коштів

# Типи горизонтальної консолідації

## I. Утворення нового суб'єкта:

- Інституційна консолідація,
- Модель конфедерації (повна незалежність ЗВО, які її входять до її складу),
- Модель федерації (поділ влади та функцій між федерацією та її суб'єктами)

## II. Спілки (асоціації) ЗВО

III. Стратегічні альянси на рівні конкретних завдань та цілей (напр., спільна логістика, спільний процес рекрутації студентів, спільні гуртожитки і т.д.)

## Процеси консолідації у вищій освіті у світі

Найдовша історія об'єднань університетів у США (насамперед з економічних міркувань, але не тільки, об'єднуються також великі федеральні та престижні університети, Harvard University у 1999 р. об'єднався з Radcliffe College)

Консолідаційні процеси у Європі (Великобританія, Франція, Скандинавські країни, зокрема Фінляндія, Нідерланди)

Китай (Проект 211 та Проект 985) – близько  $\frac{3}{4}$  найкращих китайських ЗВО утворилися внаслідок об'єднання кількох університетів

# Вибрані приклади консолідації

## Фінляндія

- Університет Турку (University of Turku),
- Хельсинський метрополітальний університет прикладних наук (Helsinki Metropolia University of Applied Sciences),
- Університет Аальто (Aalto University).

## Великобританія

- Лондонський університет (University of London),
- Університет Південного Уельсу (University of South Wales)

## Франція

- Університет Гренобльський Альп (Université Grenoble Alpes)

## Польща

- Ягеллонський університет (Uniwersytet Jagielloński),
- Університет Миколи Коперніка (Uniwersytet Mikołaja Kopernika),
- Вармінсько-Мазурський університет (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski), Зеленогурський університет (Uniwersytet Zielonogórski), Жешівський університет (Uniwersytet Rzeszowski), Західнопоморський технологічний університет (Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny), Опольський університет (Uniwersytet Opolski),
- Спілка університетів Фаренгейта (Związek Fahrenheita)



An aerial photograph showing a river winding through a dense, green forest. The river is a vibrant blue, contrasting with the surrounding greenery. The terrain appears to be a mix of lowlands and some elevated areas, with the river following a path through the landscape.

## Фінляндія

**Чому досвід фінської системи вищої освіти є цікавим прикладом для нас:**

- Успіх Фінляндії у сфері інновацій є результатом довготривалої реформи початкової та середньої освіти, яка послідовно впроваджувалася з кінця 1960-х років,
- У рейтингах інновацій Фінляндія посідає одне з перших місць (наприклад, у рейтингу Глобального інноваційного індексу у 2021 році - 7 місце у світі)
- Якість системи вищої освіти, згідно з індексом конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму, оцінюється як найвища у світі,
- Кількість працівників у секторі досліджень і розробок за останнє десятиліття подвоїлася, що забезпечило Фінляндії найвищий рейтинг серед країн OECD,
- Кількість аспірантів подвоїлася за останні десять років,
- Економічний успіх країни базується на трансфері знань і технологій з університетів в економіку.

## Процес консолідації вищої освіти у Фінляндії

Завдяки підтримці урядом Фінляндії процесів злиття університетів, у результаті консолідації в системі залишилося 14 університетів (з 20 до реформи) та 24 політехніки (з 29 до реформи).

### Причини консолідації:

- Занадто велика кількість університетів по відношенню до потреб деяких регіонів,
- Можливість досягти потрібної критичної маси шляхом злиття двох або більше університетів,
- Економічні чинники,
- На рішення університету про консолідацію також впливала система заохочень.

## Фінляндія – методологія прийняття рішень про об'єднання

- Аналіз прикладів (документи ОЕСД, власні документи)
- ЗВО самостійно всі рішення, щоб максимально забезпечити власні потреби
- Основна ідея: консолідація повинна здійснюватися продумано і збалансовано, щоб не порушити цілісність інституції
- Не було міжгалузевого злиття (університетів з політехніками)
- Згідно з засадами Міністерства, процес консолідації має включати злиття внутрішніх підрозділів та реструктуризацію факультетів. Спосіб та етапи злиття остаточно визначаються університетом(ами).
- Фінансова підтримка консолідації залишається предметом перемовин між університетами та міністерством перед ухваленням рішення про злиття.



## Об'єднання University of Turku з Turku School of Economics

- Школа економіки Турку (Turku School of Economics) - найбільш популярний економічний університет у Фінляндії (10 абітурієнтів на 1 місце), заснована у 1950 р., 3000 студентів, 200 аспірантів, 235 працівників дидактичних та наукових (10% іноземців)
- Підготовка до об'єднання велася з 2007 року, до злиття два університети працювали у формі консорціуму.
- Після об'єднання Університет Турку має 19,5 тис. студентів, 3000 співробітників, 16 докторських програм
- Головним бенефіцієнтом об'єднання є студенти (удосконалення якості освіти). Видимим ефектом консолідації є значне збільшення кількості наукових публікацій.
- Ректор Університету Турку має досвід консолідації (раніше він був ректором Університету Східної Фінляндії (University of Eastern Finland) об'єднаного з Університетом Йоенсуу (University of Joensuu) та Університетом Куопіо (University of Kuopio)
- Університет Турку протягом 3 років отримувал 40 мільйонів євро фінансової підтримки на консолідацію (приблизно 5% бюджету).

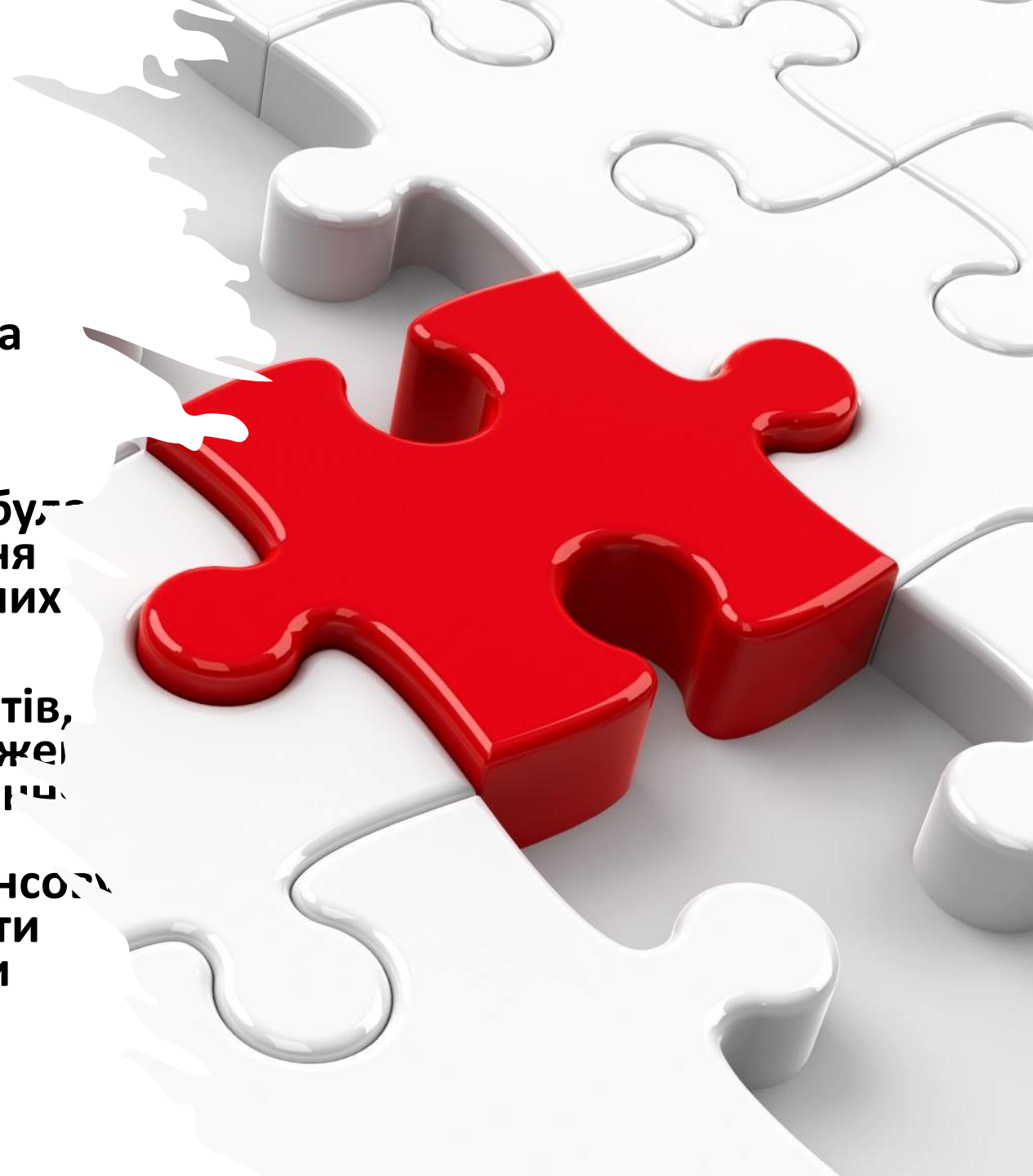
## **Гельсінський метрополітальний університет прикладних наук (Helsinki Metropolia University of Applied Sciences)**

- Університет утворено у результаті об'єднання трьох політехнік: у Гельсінках, Вантаа, Еспоо - 17 кампусів до 2017 р. , після - 4
- 4 галузі навчання (бізнес, охорона здоров'я, соціальні послуги, технічні напрямки), 67 освітніх програм, 16 500 студентів, 1 080 працівників, річний бюджет – 103 млн євро (2015)
- Найбільший технічний університет у країні, перше місце серед політехнічних ЗВО у національних рейтингах, 6,3 абітурієнтів на 1 місце
- Інтернаціоналізація - 15 освітніх програм англійською мовою, 1300 іноземних студентів, обмін викладачами та студентами
- Інноваційні методи навчання – активізація співпраці студентів, викладачів та працівників
- Наукові дослідження – більшою мірою спрямовані на потреби суспільства та регіону



# Ефекти консолідації Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

- Консолідація університетів була зумовлена бажанням досягти певної критичної маси, створити широку навчальну пропозицію, проводити дослідження в мультидисциплінарному середовищі. Це була спільна ініціатива університетів та оточення /муніципалітетів. Не було жодних критичних голосів.
- Перевагами злиття є значна економія коштів, краща пропозиція та якість освіти і досліджень, спрощення процедур (наприклад, скасування поділу на центральну та факультетську адміністрацію). Університет отримав фінансову підтримку від міністерства на злиття (кошти були не дуже великими), але не вони були причиною злиття.





# Головна консолідація - Університет Аалто (Aalto University)

- Університет утворено у 2010 р. у результаті об'єднання трьох ЗВО: Гельсінської школи економіки, Університету мистецтв і дизайну у м. Гельсінкі та Гельсінського технологічного університету
- Другий за величиною університет Фінляндії з унікальним профілем: 12 000 студентів, 5000 працівників, у тому числі 370 професорів (220 професорів, прийнятих після 2010 р.)
- Головною метою цього великого злиття було приєднання новоствореного Університету Аалто до групи університетів світового класу до 2020 року.
- Уряд Фінляндії забезпечив чудові умови для роботи цього обраного університету. До 200 мільйонів євро початкового капіталу, створеного за рахунок пожертвувань, уряд додав 500 мільйонів євро з державного бюджету. Крім того, було виділено тимчасовий додатковий грант у розмірі 100 мільйонів євро на рік

## **Головні напрямки у стратегії Університету Аалто:**

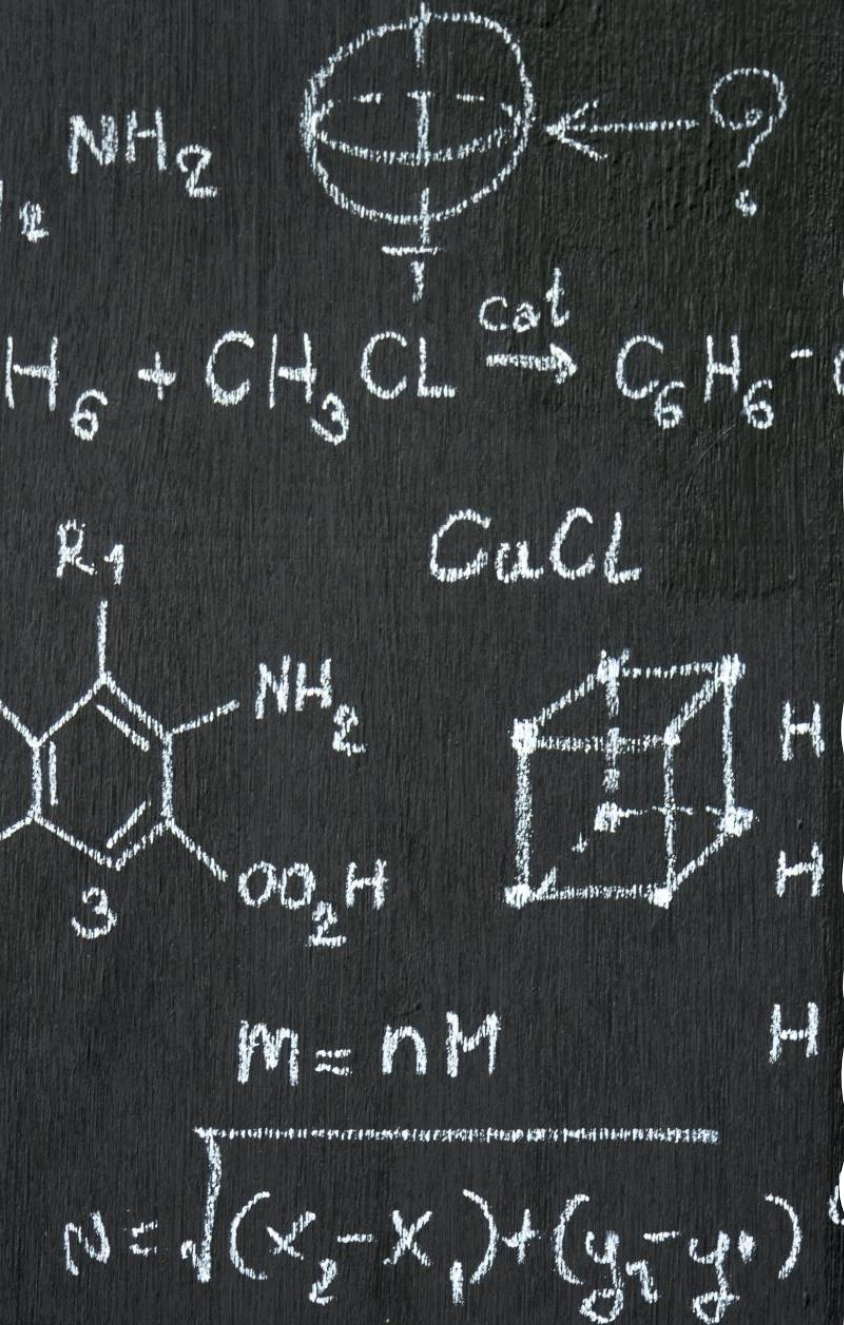
- проведення наукових досліджень на світовому рівні,
- розвиток творчих компетенцій,
- популяризація та впровадження інновацій,
- заохочення нестандартного мислення та дій.

**Наукові дослідження концентруються на 4х сферах:**

- інформаційні технології та діджиталізація
- матеріали та стале використання природних ресурсів,
- глобальна економіка,
- мистецтво, дизайн та будівництво.

**Формування креативних компетенцій**

**Студенти мають доступ до експертів, необмежену можливість використання інфраструктури університетських інкубаторів, який співпрацює з аналогічним осередком у Стенфордському Університеті.**



## Підсумок фінського досвіду

- У всіх трьох наведених ЗВО процес об'єднання був успішно завершений
- Усі три випадки злиття двох або трьох ЗВО в єдиний організм були результатом суверенних рішень самих університетів, які, однак, значною мірою стимулювалися Міністерством
- Університети розглядали об'єднання як можливість для фундаментальної зміни свого позиціонування, головним чином завдяки можливості синергії в результаті міждисциплінарної освіти та досліджень.
- Політика уряду на підтримку об'єднання (уряд розглядав цей процес як можливість для подальшого розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності економіки) включала формальне та юридичне сприяння, законодавчу підтримку, а також механізм фінансової підтримки.
- Концентрація фінансових ресурсів в Університеті Аалто





# Великобританія – Університет Південного Уельсу / University of South Wales

---

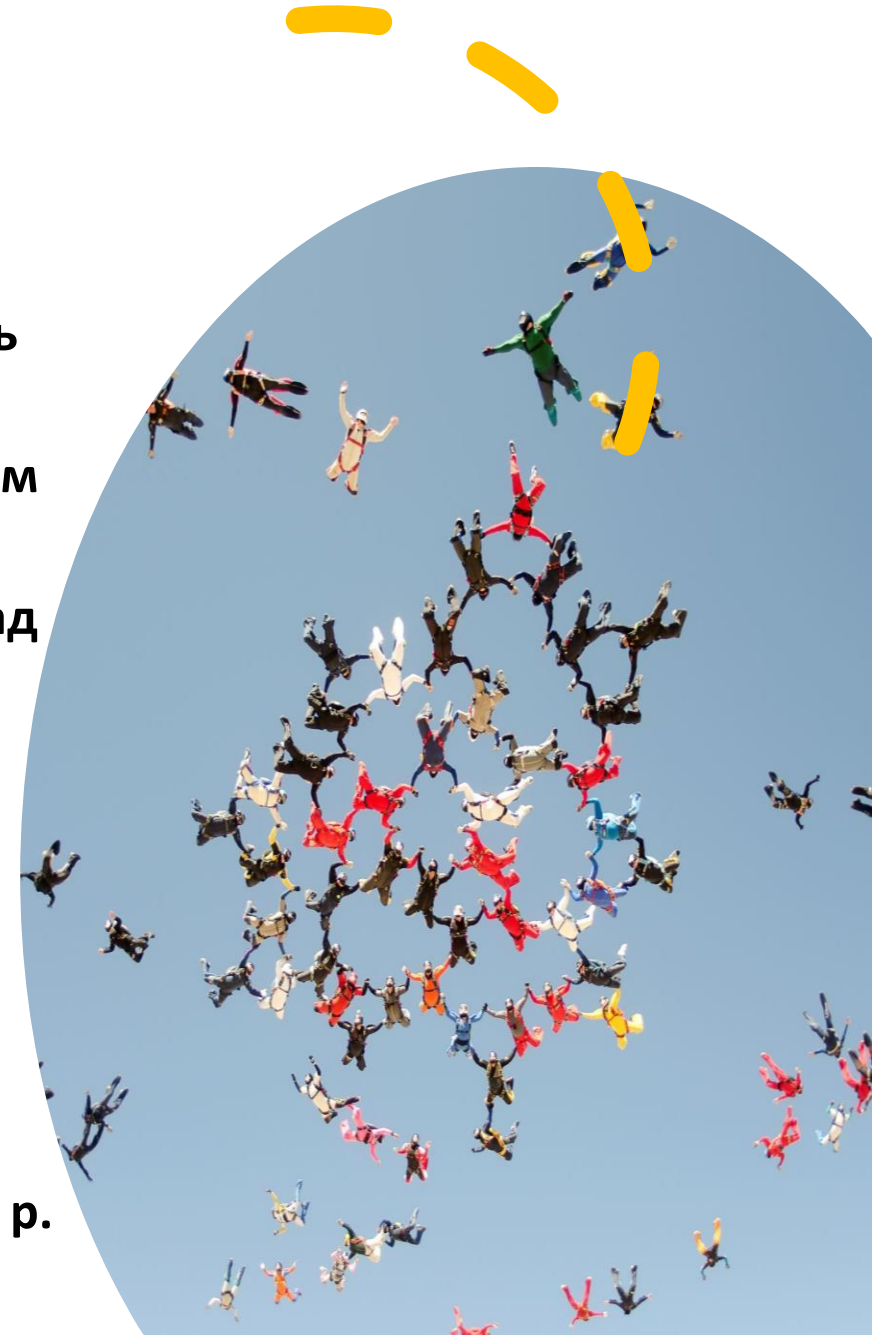
- Університет південного Уельсу / University of South Wales (USW) утворено в 2013 р. шляхом об'єднання University of Glamorgan (UoG) і University of Wales (UoW) у Ньюпорті
- Обидва ЗВО утворено у результаті злиття кількох менших ЗВО Уельсу протягом т.зв. першої хвилі консолідації британської вищої освіти
- Після об'єднання та внутрішній реструктуризації Університет має три факультети та функціонує у трьох кампусах: у Кардіфі, Ньюпорті та Понтіпрід (до злиття було 4 факультети і 6 кампусів UoG і 2 факультети і 2 кампуси UoW)
- Назву об'єданого університету обрано у результаті анкетування серед академічних спільнот ЗВО, які об'єдналися
- Посаду Vice-Chancellor об'єданого університету до 2021 р. обіймала особа, яка до злиття обіймала цю посаду в University of Glamorgan.

# Університет Південного Уельсу / University of South Wales – cd.

- **Визнаючи переваги злиття у 2013 році, Університет Південного Уельсу у 2020 році підписав угоду про створення федерації з Університетом University of Wales Trinity Saint David (мета – зміцнення інноваційного потенціалу для економічних і соціальних створень Уельсу та покращення добробуту його громад)**
- **У грудні 2022 року USW підписав угоду про співпрацю з українським ЗВО – Харківською державною академією фізичної культури.**
- **Сьогодні USW є другим за величиною університетом Уельсу з понад 23 тис. студентів і більше 500 освітніх програм**

## Ефекти консолідації:

- а) Економічні ефекти – зменшення кількості кампусів,**
- б) Краща освітня пропозиція,**
- в) Покращення позиції у рейтингу Guardian League Table 2023,**
- г) Підвищення внеску досліджень USW (за вимірювальними критеріями) до провідної науки світового значення на 49%, за рейтингом Research Excellence Framework 2021, порівняно з 2014 р.**



# Великобри- танія

## Лондонський університет

## University of London

- **University of London** – це приклад федеративного ЗВО, який складається з 17 незалежних суб'єктів, членів федерації.
- До складу федерації входять: Birkbeck College; City, University of London; Courtauld Institute of Art; Goldsmiths' College; The Institute of Cancer Research: Royal Cancer Hospital; King's College London; London Business School; The London School of Economics and Political Science; London School of Hygiene and Tropical Medicine; Queen Mary University of London; The Royal Academy of Music; The Royal Central School of Speech and Drama; Royal Holloway and Bedford New College; The Royal Veterinary College; St George's Hospital Medical School; The School of Oriental and African Studies; University College London.
- Федерація - це структура, яка в юридичному сенсі є незалежною від суб'єктів, що входять до її складу. Окремі члени федерації є незалежними та самоврядними. Вони є суб'єктами з повною автономією, часто з високою впізнаваністю та брендом.
- Окремі члени федерації займають дуже високі місця в рейтингах університетів Великобританії.
- Кожен член федерації зобов'язаний дотримуватися Статуту, Рішень і Регламенту Лондонського університету – як федералізованого суб'єкта.
- Співробітники та студенти Лондонського університету мають подвійний статус, належачи до певного члена федерації, а також до Лондонського університету одночасно. Це особливо вигідно для студентів, які таким чином мають доступ до широкого спектру можливостей та послуг.
- У Лондонському університеті навчається понад 240 000 студентів на 3 700 освітніх програмах. Не всі студенти отримують освіту в Лондоні; деякі навчаються в Інституті в Парижі. Понад 45 000 студентів Федерації навчаються дистанційно. Студенти Федерації походять зі 190 країн світу.



# **Великобританія – Лондонський університет**

## **University of London**

- З фінансової точки зору федерація підтримується за рахунок щорічних внесків своїх членів
- При плануванні своїх витрат у бюджеті федерація враховує членські внески і всі фінансові ресурси, які отримує самостійно.
- До завдань федерації належать власні ініціати і послуги для членів федерації.
- Федерація – це 50 000 співробітників разом
- Структурні елементи федерації: 1) University of London Worldwide (Світовий Лондонський університет), 2) The School of Advanced Study (Школа перспективних досліджень), 3) The University of London Institute in Paris (Інститут Лондонського університету в Парижі), де навчаються 40 000 студентів.
- Федерація як окремий суб'єкт проводить свої наукові дослідження та освітню діяльність, обслуговуючи всіх членів федерації та інших суб'єктів
- Загальний бюджет Лондонської федерації на 2021-2022 роки склав 182,7 мільйона фунтів стерлінгів, з яких найбільшим джерелом доходу є плата за навчання та доходи від контрактів на здобуття освіти у розмірі 87 мільйонів фунтів стерлінгів.
- Федерація залучає фінансування на дослідження та державні гранти, які становлять приблизно 10 мільйонів фунтів стерлінгів.
- Дохід від майна та активів федерації становить 49,6 млн фунтів стерлінгів.
- Внески членів становлять приблизно 14 мільйонів фунтів стерлінгів.

# Франція - COMUE

На сьогодні французька система складається з 3,500 державних і приватних університетів: 72 університети, 25 COMUE (communautés d'universités et d'établissements), тобто групи університетів та інститутів, 271 аспірантські науково-дослідні підрозділи, 227 технічні університети, уповноважені видавати дипломи інженера, 220 економічні університети, 45 мистецькі, 22 архітектурні школи та 3000 приватних університетів.

З точки зору консолідації, маємо різні моделі:

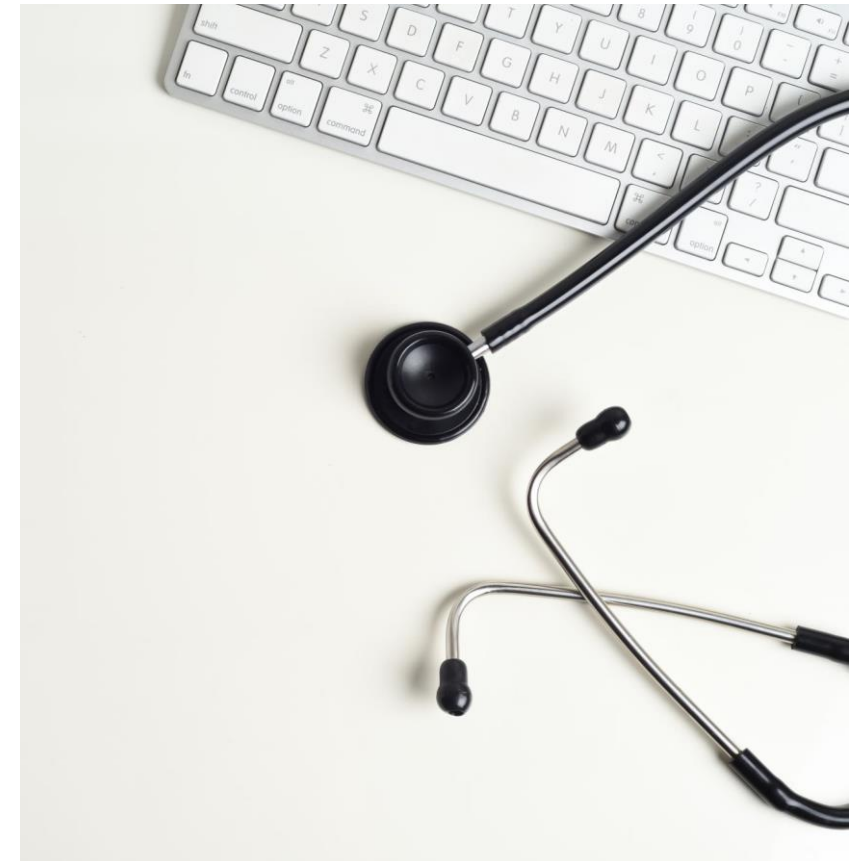
- 1) класичне злиття з утворенням єдиного університету;
- 2) створення спільноти університетів та інститутів (ComUE), що відповідає вертикальній організації, під наглядом Ради директорів, Вченої ради та Ради членів на чолі з обраним президентом;
- 3) конфедерація/асоціація, у формі участі у спільноті університетів та інститутів або асоціації державних чи приватних установ чи суб'єктів.



# Франція - COMUE

---

- Метою COMUE є координація дидактики та навчальних пропозицій, а також стратегій дослідження та впровадження їх результатів у державних університетах у регіоні.
- Федерації мають окремий статус і є незалежними установами, які можуть, наприклад, видавати дипломи та мати власний бюджет.
- Кожна COMUE розробляє власну стратегію та політику, які впроваджуються радою директорів, що обирає президента та віце-президента, відповідальних за реалізацію завдань та ресурси.
- COMUE має свій статут, який визначає внутрішню структуру управління





Architectural blueprints are shown on the left side of the slide, featuring various technical drawings, dimensions, and annotations in black ink on a light blue background. The drawings include floor plans, sections, and details of a building structure.

# Франція – COMUE – Університет Гренобльських Альп (Grenoble Alpes)

- Початком був 2002 рік, коли було створено асоціація університетів під назвою Grenoble Universités
- Наказ про злиття трьох університетів Гренобля був підписаний 11 вересня 2015 року і набув чинності з 1 січня 2016 року (був створений Université Grenoble Alpes, який об'єднав три університети Гренобля в один організм).
- Останнім кроком на шляху до створення єдиного університету став наказ про створення «експериментальної державної установи» від 31 жовтня 2019 року (Établissement Public Exérimental під назвою «Université Grenoble Alpes» був створений з Communauté Université Grenoble Alpes (ComUE), Université Grenoble Alpes, Grenoble INP (INPG), Sciences Po Grenoble (IEPG) та Grenoble et l'École nationale d'architecture de Grenoble (ENSAG).
- Консолідації сприяло фінансування у рамках ініціатив IDEX – спеціальної програми досконалості «Initiative d'excellence» у рамках Національної інвестиційної програми майбутнього (PIA). Ця ініціатива є програмою підтримки наукової досконалості, свого роду відзнакою для кількох університетських центрів у Франції. Отримання статусу IDEX часто передбачало процес консолідації.

# Франція – COMUE – Париж, Ліон

- Прикладом еволюції від COMUE до повноцінного університету може бути Паризький університет природничих та гуманітарних наук (University of Paris Sciences et Lettres) (PSL).
- До злиття ComUE об'єднала 25 французьких ЗВО, включаючи Paris-Sciences-et-Letres: École Normale Supérieure (ENS) Ulm, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, Uniwersytet Paris-Dauphine, École Pratique des Hautes Etudes, School of Advanced Studies in Social Sciences (EHESS), National School of Fine Arts, Fémis та ін.
- У 2019 році федерація університетів та інститутів Paris-Sciences-et-Letres (PSL) втратила статус ComUE і стала (Établissement Public Exérimental - EPE) після злиття
- У 2020 році остаточно трансформований PSL у новому статусі (консолідований університет) з'явився у Шанхайському рейтингу на 36-му місці в світі.
- Іншим прикладом є Ліонський університет (UdL) - це співтовариство університетів та інститутів (COMUE)
- По суті, це унікальний альянс університетів, шкіл і науково-дослідних організацій, який об'єднує 12 установ-членів, 19 інститутів в метрополії Ліон Сент-Етьєн і представляє понад 137 600 студентів, 168 державних лабораторій.
- Завдяки консолідації був створений потужний загальний бренд - Ліонський університет

# Консолідація у Польщі Ягеллонський університет

Połączenie w 1993 r. Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Medycznej w Krakowie – powrót do Uniwersytetu wydzielonych w styczniu 1950 r. wydziałów medycznych.

Злиття у 1993 р. Ягеллонського університету та Краківської медичної академії – це повернення до Університету відокремлених у січні 1950 р. медичних факультетів

Відокремленість у структурі – Collegium Medicum (делегування влади та повноважень)

Користь консолідації:

- a) другий за величиною університет у Польщі,
- b) широка освітня пропозиція,
- c) I місце у національних рейтингах,
- d) покращення іміджу на міжнародній арені (nr. 401-500 у Шанхайському рейтингу 2022, 309 місце в QS World University Rankings 2023),
- e) підвищення показників публікацій та цитування,
- f) підвищення показників інноваційності та трансферу технологій – університетська компанія Ягеллонський центр інновацій







## **Консолідація у Польщі Університет Миколи Коперника в Торуні**

**24 XI 2004 р. Парламент прийняв рішення про включення Медичної академії Людвіка Ридигера в Бидгощі до складу Університету Миколи Коперника**

**Медична академія Людвіка Ридигера в Бидгощі була утворена на базі Позаміського лікувального факультету Гданської медичної академії**

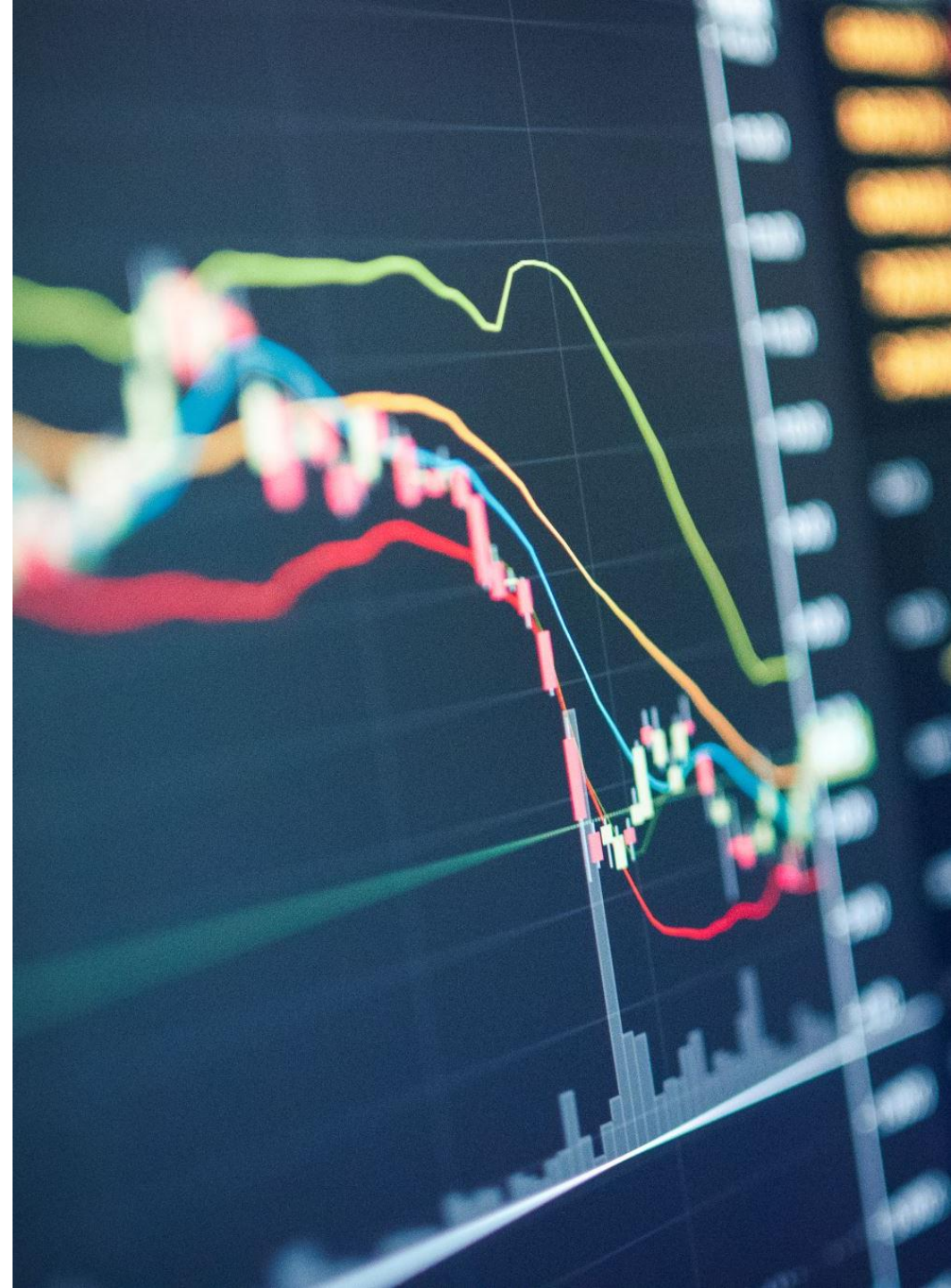
**Раніше рішення про злиття одноголосно ухвалили сенати обох ЗВО**

**Тодішні факультети Бидгоської медичної академії: медичний, фармації та наук про здоров'я увійшли до структур Університету Миколи Коперника, створивши Collegium Medicum UMK. Таким чином, за концепцією його засновників, університет став широкопрофільним університетом за зразком довоєнних університетів.**

# Консолідація у Польщі Університет Миколи Коперника в Торуні – cd.

## Ефекти консолідації:

- міждисциплінарність освіти,
- досягнення статусу дослідницького університету,
- зміцнення іміджу науки університету у міжнародному дослідницькому середовищі,
- підвищення інтернаціоналізації
- зростання інноваційності





# Консолідація у Польщі

## Спілка університетів

### Фаренгейта

- Шлях поступової консолідації Гданської Політехніки, Гданського університету та Гданського медичного університету.
- Рішеннями сенатів трьох університетів у 2020 році була створена Спілка (Асоціація) Фаренгейта
- Наступним етапом запланованої консолідації є Федерація Фаренгейта і, як наслідок, все більш імовірна повна інституційна консолідація - Університет Фаренгейта.
- Наглядовим органом об'єднання є Асамблея, до складу якої входять ректори та голови університетських рад.

#### Найважливіші завдання Спілки Фаренгейта:

- найкраще використання ресурсів та потенціалу трьох університетів, що входять до його складу, розроблення рішень для підтримки спільних досліджень і розробок, а також рекомендацій щодо консолідації або створення нових міжуніверситетських докторських шкіл
- поглиблення співпраці у сфері досліджень, освіти та організації, а також створення на Помор'ї одного з найсильніших академічних центрів у Польщі.





# Обґрунтування ідеї консолідації вищої освіти в Польщі

- Шанс для вищого позиціонування університету як сильного академічного центру
- Не всі університети здатні самостійно діяти в напрямку посилення потенціалу університету, залучення зовнішнього фінансування, інтернаціоналізації, міждисциплінарності освіти і досліджень, комерціалізації знань
- Необхідність протистояти конкуренції інтеграції національних академічних центрів
- Консолідація приносить економію коштів у довгостроковій перспективі (що важливо з огляду на необхідність підтримувати розширену навчальну і дослідницьку інфраструктуру та демографічний спад).
- У багатьох випадках лише завдяки консолідації можна створити більш привабливу освітню пропозицію і відкрити міждисциплінарні освітні програми.



**Передумови вдалої реалізації процесів консолідації  
(на підставі досліджень Університету Уоріка щодо оцінки  
другої хвилі консолідації в секторі вищої освіти  
Великобританії (1996-2000) :**

- **Перед початком процесу злиття слід скласти реалістичний бізнес-план і провести належну оцінку ризиків**
- **До процесу злиття університетів слід залучити досвідченого фінансового менеджера**
- **Необхідно передбачити систему заходів з підтримки, витрати на яку мають бути належним чином сплановані та оцінені.**
- **Необхідно розробити чітку стратегію для об'єднаної організації**

**Невиконання цих умов може призвести до невдалого процесу консолідації.**



## При підготовці до процесу консолідації варто вибудувати базову схему заходів (фази процесу консолідації):

- 1) Концепція/ідея – базові питання про те, чого ми хочемо досягти. Ідея проекту консолідації.
- 2) Попередня підготовча робота. Готовність до імпровізації, або пошук програм підтримки. Відсутність рутинних, готових рішень.
- 3) Техніко-економічне обґрунтування, експертні аналізи. Підготовка комплексного аналізу due diligence. Такого типу документи є незвичними для сфери вищої освіти.
- 4) Детальні висновки мають слугувати аргументами за чи проти процесу федералізації (індикаторами для аналізу є прогнозні дані на основі бібліометричної аналітики, рейтингування та визначення сфер досконалості на основі професійних показників, наприклад, результати співпраці (collaboration output), найкращі співробітники (top collaborators), видимість (visibility), популярність тематики (topic prominence), ключові теми (key topics), тенденції (trending), нагороди (awards volume), академічне корпоративне співробітництво (academic corporate collaboration), патенти (patent), цитування (citation), огляд Цілей сталого розвитку (SDG overview), рейтинг впливу (impact ranking data) та знання про організаційну культуру, структуру, фінансову сферу, інфраструктуру та людські ресурси.
- 5) Діагностика стану суб'єктів консолідації.
- 6) Інформаційна безпека проекту. Зв'язок цілей, всередині суб'єктів, які об'єднуються, і зовні з оточенням
- 7) Виявлення, найменування, представлення та оцінка сили короткострокових і довгострокових факторів ризику та небезпек.
- 8) Точний правовий та фінансовий аналіз.
- 9) Вибір інституційної форми процесу консолідації.
- 10) Плани інтеграції сфер діяльності, обраних для об'єднання, з урахуванням плану зближення організаційних культур.
- 11) Зв'язки з громадськістю, процеси просування і стратегія побудови нового бренду.



- до початку процесу злиття слід скласти реалістичний бізнес-план і провести належну оцінку ризиків
- слід забезпечити навчання для всіх осіб, відповідальних за відповідні етапи та частини процесу консолідації,
- до процесу злиття має бути залучений досвідчений фінансовий менеджер
- слід передбачити систему заходів з підтримки, витрати на яку мають бути належним чином сплановані та оцінені
- слід розробити чітку стратегію для об'єднаного ЗВО.

# Висновки з досвіду консолідаційних процесів у Польщі

- Успішний процес консолідації має бути ініціативою знизу вгору, але він значною мірою стимулюється державною політикою.
- Процес консолідації повинен бути пов'язаний з належною комунікацією та просуванням з самого початку, щоб він отримав підтримку більшості спільноти.
- Безумовно, найбільшу вигоду приносить повне злиття, з повною уніфікацією структури.
- Через велике побоювання ЗВО щодо втрати автономії та власної правосуб'єктності рішенням може бути консолідація у формі федералізації, але вона має бути обумовлена сприятливими правовими нормами в законодавстві, що визначає функціонування вищої освіти.
- Аналізуючи досвід різних європейських країн, слід зазначити, що найбільш придатною моделлю для розробки правової бази функціонування федерацій може бути модель французьких федеративних структур і стратегічних альянсів (COMUE).
- Фінансові вигоди не повинні бути основною причиною об'єднання університетів, вони з'являються з деяким запізненням, після стабілізації процесу об'єднання.



---

Дякуємо за увагу!

