

Консолідація та міжуніверситетські горизонтальні структури в Польщі та європейських країнах – правові норми, моделі та ініціативи

Марія Хулицька, PhD
Вроцлавський університет

роф. д.габ. Томаш Каліш
Вроцлавський університет

ЗВІТ ПІДГОТОВЛЕНО У РАМКАХ ПРОЄКТУ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА
СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»,
ЯКИЙ РЕАЛІЗУЄТЬСЯ ВАРШАВСЬКОЮ ПОЛІТЕХНІКОЮ ЗА ФІНАНСОВОЇ
ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ ПОЛЬЩІ



Politechnika Warszawska | Wydział Administracji i Nauk Społecznych

Проект MEiN-PW

„Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів –
задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”

Фінансується у рамках цільової дотації Міністерства освіти і науки
Республіки Польща

ГОЛОВНИЙ ПАРТНЕР



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

ПАРТНЕРИ

KRASP

Konferencja Rektorów
Akademickich Szkół Polskich



FUNDACJA
REKTORÓW
POLSKICH

ПАТРОНАТ



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

Зміст

Вступ	4
РОЗДІЛ 1	
Передумови та причини процесів консолідації	6
РОЗДІЛ 2	
Аналіз формально-правових умов процесу консолідації в Польщі	9
Нормативна база	9
Статутна мета і завдання федерації – Закон про вищу освіту і науку 2018 року	12
Статут федерації – порядок створення федерації	13
Правова модель федерації	16
Президент, Асамблея та інші органи	16
Господарська діяльність федерації	17
Оцінка наукової діяльності	17
Наслідки та ризики чинних нормативно-правових актів	18
РОЗДІЛ 3	
Моделі консолідації у національній та світовій вищій освіті	20
РОЗДІЛ 4	
Опис процесів консолідації вищої освіти в окремих країнах	23
Аналіз процесів консолідації скандинавських закладів вищої освіти	23
Приклади процесів консолідації вищої освіти у Франції	27
Консолідація вищої освіти Великобританії	32
Кейси консолідації польських університетів	35
РОЗДІЛ 5	
Умови успішних процесів консолідації. Аналіз причин невдач.	39
РОЗДІЛ 6	
Висновки та рекомендації	43
Список використаної літератури	46
Про авторів	48



Вступ

Для того, щоб відповісти на виклики постійних суспільних змін, зокрема щодо необхідності перебудови економіки на основі знань, університети повинні змінити свою модель функціонування, де пріоритетом є зв'язок викладання, наукових досліджень та трансферу технологій з економікою. Це також означає міждисциплінарність освіти і науки, залучення найкращих науковців та генерування великих коштів для досліджень. Більшість університетів, особливо невеликих, не в змозі впоратися з цими викликами самотужки. Наукові дослідження на базі сучасних лабораторної інфраструктури, на новітньому обладнанні потребують, окрім необхідності залучення зовнішніх коштів, також забезпечення власних ресурсів, наприклад для покриття так званого власного внеску в поточні науково-дослідні проекти. І для цього може бути недостатньо звичайного реформування фінансового менеджменту окремих університетів.

Одним з основних шляхів зміцнення освітньо-наукового потенціалу є консолідація і створення горизонтальних міжуніверситетських структур у вигляді альянсів, які утворюються на рівні завдань і процесів.

Основний перелік критеріїв консолідації¹ у секторі вищої освіти охоплює, зокрема:

1. рівень відповідності інтересів суб'єктів консолідації та зацікавлених сторін (дружні/вигідні дії з точки зору груп стейкхолдерів проти несприятливих дій - погіршення статусу або ворожі дії - втрата статусу або вигоди або поглинання конкурентами, проти волі тих, які об'єднуються);
2. основна сфера застосування (наприклад, консолідація в одній галузі знань, науковій дисципліні, або міжсекторна, міжгалузєва, міждисциплінарна);
3. ступінь агресивності або конфліктності проектів консолідації (наприклад, «захисні» консолідації здійснюються з метою перешкодити поглинанню або ліквідації суб'єкта господарювання, основного організаційного підрозділу або іншої структури, або для збереження ринкової позиції в умовах можливості її втрати; агресивні злиття спрямовані на реалізацію передбачуваної стратегії зовнішнього розвитку);
4. формально-юридична формула (злиття шляхом створення нового суб'єкта господарювання або організаційної одиниці або злиття шляхом поглинання одним суб'єктом іншого або іншими);

¹ Raport nr 6/2017 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, „Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego”, Opracowanie Zespołu powołanego uchwałą nr 155/2017 z dnia 9 kwietnia 2015 r. w sprawie powołania zespołu roboczego ds. „konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego”, pod redakcją prof. Jana Szambelańczyka, Warszawa, listopad 2017, s. 8 (Звіт No 6/2017 Національної ради з питань науки та вищої освіти, «Консолідація у секторі вищої освіти», Розробка команди, створеної Рішенням № 155/2017 від 9 квітня 2015 року про створення робочої групи з питань консолідації у секторі вищої освіти, під редакцією професора Яна Шамбеланчика, Варшава, листопад 2017 р., с. 8)



5. організаційно-правова модель (формальні або неформальні союзи);
6. характер намірів розвитку (стратегічна vs. кризова/ad hoc; цільова vs. тимчасова консолідація);
7. сфера діяльності (внутрішня та зовнішня консолідація по відношенню до суб'єкта господарювання або за місцезнаходженням та територією діяльності консолідованих установ/підрозділів (наприклад, місцеві, регіональні, міжрегіональні, національні, іноземні, міжнародні);
8. кругові та тимчасові міграційні потоки кандидатів та студентів;
9. джерело фінансування (власні або зовнішні ресурси; державні або приватні кошти; змішане фінансування).

Передумови та причини процесів консолідації

Ідея укрупнення університетів була закладена в процес реформування системи вищої освіти в Польщі, ініційований Міністерством науки і вищої освіти вже в положеннях зміненого Закону про вищу освіту, що діяв з 1 жовтня 2011² року. Ці положення мали стратегічну мету – консолідацію коштів, виділених на вищу освіту, що мало би призвести до скорочення кількості закладів вищої освіти і водночас до посилення акценту на підвищенні якості освіти. Закон містив положення про інституційне злиття закладів вищої освіти, а також про створення більш прийнятних форм консолідації потенціалів у формі створених об'єднань (прим. - спілок/асоціацій) вишів.

Нормативно-правові акти також передбачають збільшення фінансування об'єднання закладів вищої освіти. „Якщо розмір основної частини базової дотації, розрахованої на основі формули, зазначеної у пункті 3, через три роки після створення державного ЗВО в результаті злиття державних ЗВО, є меншим у порівнянних умовах, ніж 102% суми базових дотацій, наданих ЗВО, які об'єдналися, у році, що передує об'єднанню, міністр, який здійснює нагляд за діяльністю цього закладу, визначаючи розмір базової дотації, збільшить цей грант до 102% суми базових грантів, наданих об'єднаним ЗВО у році, що передував злиттю, та на 100% збільшує базову дотацію постійного характеру, у тому числі на підвищення заробітної плати, надану державному ЗВО протягом трьох років після його створення»³. Побудована таким чином система матеріального стимулювання не була достатнім стимулом, але принаймні, першим кроком для підтримки процесів об'єднання університетів.

На думку Міністерства вищої освіти і науки, створення сильних академічних центрів на базі кількох менших мало бути перспективою багатьох університетів нашої країни. Це забезпечило б підвищення якості викладання та значно покращило б інфраструктурні умови для проведення наукових досліджень. Сама академічна спільнота поділяла цю точку зору. На той час було багато аргументів на користь консолідації вищої освіти, серед яких слід назвати найважливіші:

1. Консолідація дає шанси для вищого позиціонування у міжнародних рейтингах для університетів, які становлять собою потужний академічний центр.
2. Зростає усвідомлення керівництвом університету необхідності зміцнення потенціалу університету, особливо в контексті процесів інтернаціоналізації,

² Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 84 poz. 455).

³ Załącznik nr 1 pkt 12 – ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO z dnia 27 marca 2015 r. w sprawie sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych (Dz.U z 2015 r. poz.463)



міждисциплінарної освіти і наукових досліджень, комерціалізації знань. Не всі ЗВО здатні діяти індивідуально в цих питаннях.

3. Університети з вищим потенціалом мають більше шансів отримати зовнішні кошти на дослідження.
4. З'являється необхідність конкурувати з об'єднаними академічними центрами.
5. У довгостроковій перспективі консолідація забезпечує економію коштів, що було особливо важливо з огляду на необхідність підтримки побудованої у 2007-2013 роках освітньої та інфраструктури та з урахуванням зростаючого демографічного спаду, що призводить до зменшення кількості студентів.

Прогнозувалося, що на початку другого десятиліття XXI століття в Польщі буде близько 1,25 мільйона студентів, що означатиме зменшення кількості студентів більш ніж на 25% порівняно з кількістю студентів у 2012/2013 навчальному році. Фактично станом на 31 грудня 2021 року у ЗВО Польщі здобували освіту 1218,2 тис⁴. осіб. Ці прогнози виявилися достовірними, і всі причини необхідності консолідації вищої освіти не втратили своєї актуальності і сьогодні.

Укрупнення університетів створює можливість для кращого використання навчально-наукової інфраструктури, а також для більш ефективного управління фінансами університету, що надає можливість для розробки та реалізації стратегічних цілей. І тут слід підкреслити, що ті заклади вищої освіти, які не мають визначеної стратегії розвитку і не реалізують її ефективно, не мають шансів залишитися серед університетів, які обіймають важливу позицію у науково-освітньому ринку.

Консолідація дає можливість створити більш привабливу освітню пропозицію, адаптовану до поточного ринку та економічного попиту, шляхом відкриття міждисциплінарних освітніх програм, що, очевидно, створить можливість залучити потрібну кількість студентів. Крім того, концентрація сил та ресурсів посилює ефект синергії та трансформаційні можливості кожного суб'єкта господарювання, і цей вплив тим сильніший в університетах, основною опорою яких є інтелектуальний капітал.

Аналізуючи процеси консолідації у сфері вищої освіти, можна згрупувати їх позитивні ефекти за чотирма категоріями:

1. **Кадрова та інституційна синергія:** консолідація об'єднує ресурси, полегшує логістику, створює простір для покращення організаційної ефективності. Це може бути відображено у спільному використанні та оптимізації інфраструктури й обладнання (включаючи дослідницьке обладнання), у кращому управлінні людськими ресурсами, спільних замовленнях, закупівлях та комплексних контрактах на обслуговування.
2. **Об'єднання дослідницького та викладацького потенціалу:** ширші, різноманітніші освітні програми та більші можливості для розвитку наукових дисциплін. Можливість побудови міждисциплінарних, великих дослідницьких колективів (більш ефективно претендують на кошти на виконання досліджень), відкриття нових дослідницьких просторів, нових міждисциплінарних або міждисциплінарних дослідницьких та освітніх програм.

⁴ Główny Urząd Statystyczny Raport z 2022 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/>



3. **Розширення діапазону впливу:** консолідація може розширити простір впливу, залучення стейкхолдерів. Зміна іміджу нової інституції. Новий, привабливий бренд (побудований з кращих елементів наявних структур і спирається на їх досягнення) є магнітом, що притягує кращих студентів і викладачів.
4. **Конкурентоспроможність:** зниження витрат, нові й розширені освітні програми, хороші студенти і викладачі, зростання престижу, поліпшення рейтингових показників. Ефект снігової кулі, більша кількість студентів (включаючи кращу можливість пропонувати платні форми навчання, також у моделі навчання протягом життя) збільшує фінансову стабільність доходів від викладацької діяльності.

Однак консолідація – це не лише позитивні зміни, а ще й цілий комплекс викликів і загроз. Треба бути готовим до нестандартних ситуацій. Насправді не існує універсального генерального плану для швидкої та легкої консолідації. Найчастіше консолідовані структури і суб'єкти не схожі один на одного і мають багато відмінностей. Процес взаємодії вимагає значно більшого навантаження на підготовчому етапі (економічний, фінансовий, організаційний та юридичний аналіз), ще більше часу для трансформації та більших фінансових ресурсів, ніж планувалося спочатку.

Консолідація означає необхідність перевірки та модифікації у процесі практичної реалізації різних інституційних місій та організаційних культур закладів, які об'єднуються. Цей процес повинен здійснюватися без маргіналізації групи академічної спільноти, яка більшою або меншою мірою бере участь у процесі консолідації або навіть виступає проти цього. Збереження авторитету лідерства і передача цього ефекту керівництву нової структури. Потрібні консенсус, терпляче переконання, поки схвалення запропонованих змін не буде отримано на всіх рівнях управління і в усіх групах співробітників, аспірантів і студентів. Побудова нового іміджу, нового бренду вимагає вдумливого посилення на традиції та інституційну історію консолідованих суб'єктів.

До складних завдань, які необхідно реалізувати з самого початку, належить політика залучення нових студентів та аспірантів на вітчизняному і міжнародному освітньому ринках (у рамках національних демографічних коливань і прогресуючої глобалізації). Зв'язки з громадськістю повинні прийняти формат ефективного управління комунікацією, як внутрішньою, так і зовнішньою. Схеми управління, організаційні моделі та кадрова політика повинні розвиватися в бік управління процесами у великому, складному і часто неоднорідному закладі.



Аналіз формально-правових умов процесу консолідації в Польщі

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА

Стаття 35 Закону «Про вищу освіту і науку» 2018 року передбачає можливість об'єднання у формі злиття ЗВО, тобто повної інституційної консолідації.⁵ **Положення закону передбачають створення нового публічного (державного) ЗВО у результаті злиття державних ЗВО, науково-дослідних інститутів чи інститутів Польської академії наук.** Законодавець також передбачив можливість створення нового державного, як професійно-технічного, так і академічного, у результаті злиття державних університетів, науково-дослідних інститутів чи інститутів Польської академії наук.

Державний академічний заклад вищої освіти може бути включений до складу іншого державного ЗВО, включаючи заклад вищої професійної освіти, лише шляхом ухвалення закону. У свою чергу, міністр, відповідальний за вищу освіту і науку, за погодженням з міністром, який здійснює нагляд за діяльністю ЗВО або науково-дослідного інституту, після консультацій з директором або вченою радою науково-дослідного інституту може включити державний професійний ЗВО або науково-дослідний інститут до державного ЗВО, як академічного, так і професійного, шляхом ухвалення постанови. Міністр, відповідальний за вищу освіту і науку, може, згідно з законом, включити інститут Польської академії наук до державного ЗВО, за поданням Президента Польської академії наук або директора інституту Польської академії наук. У цьому випадку міністр не може діяти індивідуально.

У випадку з об'єднаннями ЗВО ми маємо справу з так званим **універсальним правонаступництвом прав та обов'язків**. Державний ЗВО, до якого доєднано інший державний ЗВО, науково-дослідний інститут чи інститут Польської академії наук, набуває прав та обов'язків цього ЗВО чи інституту, у тому числі тих, що впливають з адміністративних рішень.

Аналізуючи формально-правову основу консолідаційних процесів у Польщі останнього періоду, слід почати з Закону від 27 липня 2005 року, який уже втратив чинність (Законодавчий вісник 2005 р., No 164, ст. 1365, зі змінами). Цей акт також передбачав повне інституційне злиття ЗВО за тією ж моделлю, що й нині. Крім того, він регламентував три форми співпраці між університетами:

⁵ J. Woźnicki [в] I. Degtyarova, M. Dokowicz, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, A. Mrozowska, P. Wojciechowski, J. Woźnicki, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2019, art. 35. <https://sip.lex.pl/#/commentary/587806879/604319/woznicki-jerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (доступ: 2023-06-27 00:20)



- Спілка / асоціація ЗВО (статті 28-29а);⁶
- науковий центр (стаття 31),
- та міжуніверситетський підрозділ (ст. 31а).

Закон про вищу освіту і науку, який набрав чинності 20 липня 2018 року (Законодавчий вісник 2023 року, пункт 742), відмовився від форм інституційної співпраці у формі спілок/асоціацій університетів, наукових центрів та міжуніверситетських підрозділів, запропонувавши натомість нову структуру у вигляді федерації ЗВО.

Передбачається, що федерація буде „більш розвиненою” формою співпраці між суб'єктами системи вищої освіти і науки, порівняно з наявними університетськими спілками / асоціаціями.

Законодавець передбачав, що структура федерації повинна служити кумуляції наукового потенціалу закладів, які разом утворили федерацію. Це явний імпульс для постійної співпраці, яка з одного боку полягає у вивільненні потенціалу розвитку науки як такої, а з іншого – у допомозі закладам-членам федерації в досягненні кращого результату у процесі оцінювання. Оцінюючи сформульовані таким чином завдання і цілі федерації, можна припустити, що найкращий ефект синергії буде поширюватися в першу чергу на малі і середні університети. Такі університети можуть найбільш ефективно використовувати процес федералізації.⁷

Прийняті формально-правові рішення (статті 165-176 Закону «Про вищу освіту і науку» 2018 року) визначають, що федерація є установою, яка об'єднує щонайменше два ЗВО (або науково-дослідні інститути, міжнародні чи інститути Польської академії наук).⁸ Федерація має власні органи і власну правосуб'єктність з метою об'єднання сил своїх підрозділів вищої освіти. За умови, що інституції, які їх утворюють, продовжують зберігати свій статус і юридичне існування. Таким чином, створюється третій суб'єкт – федерація.⁹

Формування федерації вимагає згоди як мінімум двох суб'єктів. Водночас закон створив певні обмеження у цій сфері. Чинні нормативні акти не допускають абсолютно вільного поєднання потенціалів. Державні академічні ЗВО мають найширшу свободу дій. Недержавні ЗВО з академічним профілем можуть утворювати федерації лише між собою. Обмеження щодо наукових інститутів включає заборону створення федерації

⁶ Перехідні положення передбачають, що асоціації державних ЗВО можуть продовжувати свою діяльність на поточній основі до 1.10.2028, а асоціації неpubлічних ЗВО ліквідовані.

⁷ Uzasadnienie do projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Druk sejmowy Nr 2446, Sejm VIII kadencji, s. 38, <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2446> (Пояснювальна записка до законопроекту – Закон про вищу освіту і науку)

⁸ Частиною 1 статті 165 Закону «Про вищу освіту і науку» 2018 року передбачено, що федерації можуть утворювати: 1) державний академічний ЗВО, тобто заклад вищої освіти, створений державним органом, який провадить наукову діяльність і має наукову категорію А+, А або Б+ не менше ніж з 1 наукової або мистецької дисципліни; 2) неpubлічний академічний ЗВО, тобто заклад вищої освіти, який відрізняється від державного лише тим, що його заснувала фізична або юридична особа, яка не є органом місцевого самоврядування, або юридичною особою держави чи місцевого самоврядування; 3) науково-дослідний інститут, тобто державна організаційна одиниця, відокремлена в правовому, організаційно-економічному та фінансовому плані, яка проводить науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, спрямовані на їх впровадження та застосування на практиці; 4) інститут Польської академії наук; 5) Міжнародний інститут.

⁹ A. Jakubowski (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2023, <https://sip.legalis.pl>



без участі державного академічного ЗВО.¹⁰ Додаткове обмеження було сформульовано для неакадемічних (професійних) ЗВО, які фактично були виключені з процесу федералізації.¹¹ Важливим обмеженням у прийнятій моделі федералізації є положення частини 6 статті 165 Закону «Про вищу освіту і науку» від 2018 року, яке категорично забороняє всім учасникам процесів федералізації одночасно брати участь більш ніж в одній федерації.

Нарешті, варто повернутися до так званих спілок/асоціацій університетів, які регулювалися Законом від 27 липня 2005 року «Про вищу освіту» (Законодавчий вісник 2005 року № 164, пункт 1365, зі змінами). Незважаючи на відсутність правових підстав для створення нових об'єднань, раніше створені можуть діяти до 1 жовтня 2028 року. Відповідно до статті 28 Закону 2005 року, для спільного виконання завдань може бути створена асоціація державних ЗВО або асоціація недержавних ЗВО. Асоціація ЗВО має правосуб'єктність (наразі існує 5 асоціацій ЗВО).¹² Створення асоціації ЗВО відбувалося на підставі нормативно-правового акту, відповідного для створення ЗВО, до її складу, після прийняття компетентними колегіальними органами відповідних ЗВО єдиного рішення про створення асоціації, у якому зазначалися, зокрема, учасники цього об'єднання, завдання та майно, передане учасниками для виконання завдань асоціації. Нормативно-правовий акт про створення асоціації визначив її учасників, структуру, у тому числі одноосібні та колегіальні органи управління, порядок їх обрання, припинення та доповнення членства, повноваження, правила працевлаштування працівників в асоціації, у тому числі працівників асоціації, правила функціонування та правила фінансування асоціації за рахунок її учасників, а також правила та порядок ліквідації об'єднання, включаючи розподіл його майна, що залишилося після ліквідації.

¹⁰ I. Degtyarova [w:] Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, red. J. Woźnicki, Warszawa 2019, art. 165. <https://sip.lex.pl/#/commentary/587807010/604450/woznicki-jerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (доступ: 2023-06-21 23:57)

¹¹ J. M. Zieliński [w:] H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, wyd. II, LEX/el. 2021, art. 165. <https://sip.lex.pl/#/commentary/587785477/659540/izdebski-hubert-zielinski-jan-michal-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz-wyd-ii?pit=2023-06-21&cm=URELATIONS> (доступ: 2023-06-22 00:00)

¹² Реєстр: uka.gov.pl/opi/aa/rejstry/rzup?execution=els1. Це: Асоціація університетів «InnoTechKraK», Асоціація університетів «Сілезькі університети», Асоціація університетів «Асоціація люблінських університетів», Асоціація університетів «Асоціація університетів Гданська імені Данієля Фаренгейта», Асоціація університетів «Асоціація Великопольських державних професійних університетів». Однією з найважливіших є Асоціація університетів імені Данієля Фаренгейта в Гданську (FarU) була створена за спільним поданням ректорів Гданського медичного університету, Гданської Політехніки та Гданського університету. Сенати трьох провідних університетів Померанії прийняли відповідні резолюції і прийняли зміст статуту Асоціації, вказавши обсяг завдань, органів і управління цією новою організацією. Найважливішим завданням Асоціації є максимальне використання ресурсів та потенціалу трьох університетів-членів. Її діяльність зосереджена на розробці рішень, що підтримують спільну науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу, а також рекомендацій щодо консолідації або створення нових міжуніверситетських докторських шкіл. Одним із стратегічних завдань Асоціації є проведення спільної рекламної та рейтингової політики, особливо на міжнародній арені, а також висловлення думок та представлення спільних інтересів перед органами державної влади та місцевого самоврядування та законодавчими ініціативами. Асоціація також має посилити видавничу діяльність PG, UG та GUMed. Університети-члени реалізують спільні ініціативи в галузі науки, освіти та організації протягом багатьох років. Завдяки створенню Асоціації можна поглибити наявну співпрацю та створити один з найсильніших академічних центрів у Польщі – у Померанії. Органом управління Асоціації є її Асамблея, до складу якої входять ректори та голови університетських рад.

Нормативно-правовим актом про створення університетської асоціації також були визначені принципи діяльності студентського самоврядування та самоврядування аспірантів цієї асоціації.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ФЕДЕРАЦІЇ – ЗАКОН ПРО ВИЩУ ОСВІТУ І НАУКУ 2018 РОКУ

Відповідно до частини 2 статті 165 Закону «Про вищу освіту і науку» 2018 року федерація має слугувати спільному виконання завдань закладів-членів у сфері:

- 1. провадження наукової діяльності;**
- 2. підготовці аспірантів;**
- 3. присудження наукових ступенів або ступенів у галузі мистецтва;**
- 4. комерціалізації результатів наукової діяльності та ноу-хау, пов'язаних із цими результатами.**

Запропонований перелік завдань є відкритим, але вищезгадані 4 основні завдання (напрямки діяльності) обов'язково повинні бути включені в сферу діяльності створеної федерації. Статут федерації (один з найважливіших внутрішніх документів - проект першого статуту федерації повинен бути погоджений міністром, а в разі, коли бере участь установа, яка підпорядкована іншому органу державної влади, це також вимагає попередньої консультації з ним) може включати й інші напрямки, за винятком навчання студентів.

Польська практика, на відміну від французької та британської, не передбачає реалізації освітнього процесу студентів на рівні федерації. На думку законодавця, таке рішення покликане зосередити федерацію на науковій діяльності. Це зовсім інше рішення, яке враховує найкращий досвід країн, які раніше проводили ефективні та дієві процеси консолідації.

Витрати на функціонування федерації, відповідно до чинного законодавства, покриваються за рахунок коштів суб'єктів федерації (без додаткової підтримки на рівні Міністерства, за винятком можливості подання заявок на отримання спеціальних грантів для підтримки процесів консолідації¹³, що, однак, не може становити значного фінансового стимулу для таких процесів). Витрати на покриття обов'язкових та додаткових потреб, визначені у статуті, повинні бути перераховані в бюджет федерації суб'єктами федерації. Ці асигнування покриватимуть витрати, пов'язані з науковою діяльністю та іншими завданнями, а також витрати, пов'язані з адміністративними послугами федерації (заробітна плата працівників федерації, оренда необхідних приміщень, придбання майна тощо).

Досить суттєвою перешкодою у польському законодавстві є положення про уникання конкуренційної діяльності у статті 165 част. 7 Закону про вищу освіту та науку 2018 року. Суб'єкт, що бере участь, і федерація не можуть провадити конкуренційну діяльність.

¹³ Позаконкурсний проект «Підтримка процесів консолідації університетів» реалізується в рамках операційної програми «Розвиток освітньої освіти», що фінансується Європейським соціальним фондом. <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/nabor-wnioskow-o-przyznanie-grantu-w-ramach-projektu-wspieranie-procesow-konsolidacji-uczelni>



Таке лаконічне формулювання викликає низку сумнівів та проблем з інтерпретацією. Перш за все, законодавець не визначив юридичного значення цієї заборони у законі. Це означає необхідність звернення до системної та функціональної інтерпретації, використовуючи спробу визначення цього поняття також і в інших нормативних сферах. Наприклад, можна вказати на обов'язок суб'єкта федерації утримуватися від будь-якої діяльності, що суперечить інтересам федерації, і заборону ведення конкурентних інтересів без згоди інших партнерів, що випливає з трудового законодавства – заборони на ведення працівником конкурентної діяльності проти роботодавця або зі сфери господарського права. Навіть ці приклади ілюструють проблему з визначенням сфери дії аналізованого застереження про неконкурунцію.

Можна припустити (утім, це не остаточна думка, а лише вказівка на певний напрямок), що положення про неконкурунцію у част. 7 ст. 165 Закону «Про вищу освіту і науку» 2018 року є заборонаю конкурентної діяльності між суб'єктом-учасником та федерацією, яка полягає у діяльності, що здійснюється в рамках аналогічної діяльності та адресованої аналогічній групі суб'єктів, для отримання прибутку, і яка створює реальну загрозу інтересам іншого (закладу, у випадках, якщо конкурентна діяльність здійснюється федерацією, або федерації, якщо вона здійснюється закладом, який до неї належить). Таке тлумачення робить дуже проблематичним чітке розмежування сфери спору (наприклад, дослідницька діяльність може здійснюватися в межах федерації та окремими закладами, у цій ситуації розмежування сфери з метою уникнення конкуренції майже неможливе, або економічна діяльність компаній створених університетами та федераціями за умови, що вона, очевидно, стосується аналогічного товару/послуги та адресована до аналогічної групи).

Ці проблеми тлумачення ставлять перед суб'єктами особливе завдання ретельно прописати ці питання у Статуті федерації, зокрема механізм вирішення спору про компетенцію в певній сфері, але це не може суперечити загальному положенню про неконкурунцію, що випливає із Закону.

СТАТУТ ФЕДЕРАЦІЇ – ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ФЕДЕРАЦІЇ

Першим елементом процедури створення федерації (після узгодження бажання щодо консолідації) є підготовка проекту статуту федерації. У законі не вказано, хто його готує, це означає, що заклади, які створюють федерацію, повинні визначити шляхи і правила розробки цього документа. Другий етап – **узгодження проекту статуту федерації з міністром, відповідальним за сферу науки і вищої освіти.** Під узгодженням слід розуміти отримання погодження міністра. Наглядова роль міністра у цьому питанні повинна обмежуватися лише перевіркою відповідності проекту статуту до чинного законодавства. У цій процедурі немає чітко визначених критеріїв оцінки, тому не можна виходити за межі базового обсягу наглядових повноважень міністра. Погодження міністра вимагає тільки проект першого статуту федерації, у той час як поправки до статуту і його наступні редакції звільнені від цієї вимоги. У випадку медичних, мистецьких, морських, військових університетів, відомчих ЗВО також додатково потрібно отримати висновок міністра, до сфери підпорядкування якого належить цей ЗВО, наприклад, міністра охорони здоров'я, міністра культури, міністра внутрішніх справ або міністра національної оборони. У випадку релігійних університетів необхідно узгодити проект статуту з компетентними органами відповідного релігійного об'єднання. Наступний, третій етап цієї процедури - затвердження проекту статуту

федерації органами управління, правомочними ухвалювати статuti, закладів-учасників федерації (сенатами університетів, вченими радами науково-дослідних інститутів). На етапі погодження не можна впроваджувати зміни до статуту, а інформація про затвердження разом з копією рішення повинна бути передана міністру, відповідальному за сферу науки і вищої освіти. Завершальним етапом процедури є ухвалення міністром адміністративного рішення щодо утворення федерації (згідно з част. 5 статті 166 Закону «Про вищу освіту і науку» від 2018 року).¹⁴

Статuti федерації визначають, зокрема:

- 1. назву та місцезнаходження федерації (назва може бути польською або іншими мовами, місцезнаходженням федерації є, згідно з цивільним законодавством, є місце, де перебуває її керівний орган, тобто можна вважати, що це місце, де діють президент і збори федерації, якщо законом або статутами не передбачено інше);**
- 2. заклади, що входять до складу федерації (визначення всіх суб'єктів, що беруть участь у федерації);**
- 3. завдання федерації (тут ідеться, перш за все, про конкретизацію обов'язкових повноважень для федерації, що впливають з пункту 2 статті 165 Закону про вищу освіту і науку від 2018 року і, можливо, та визначення додаткових напрямів діяльності та їх сфери);**
- 4. порядок призначення на посаду і припинення повноважень, обсяг завдань і порядок діяльності органів управління федерації. У статуті має бути прописано порядок створення, строк повноважень органів управління – президента, зборів та інших; підстави позбавлення повноважень. Це важливо, оскільки закон визначає лише порядок призначення першого президента федерації. Статут повинен визначати функції органів управління – чи є вони виконавчими, законодавчими або консультативно-дорадчими органами. Важливим елементом також є визначення регламенту роботи і певної внутрішньої ієрархії органів федерації – склад, присутність, характер більшості голосів, підпорядкованість, правила вирішення спорів щодо повноважень;**
- 5. кількість членів загальних зборів федерації;**
- 6. правила користування інфраструктурою та обладнанням федерації або закладів-членів федерації;**
- 7. заклад-член федерації, який має уповноважена на отримання коштів на навчання в докторській школі – це особливо важливий елемент, оскільки право на навчання аспірантів отримує федерація, а як нова організаційна одиниця з окремою правосуб'єктністю, на жаль, вона не має права на отримання субвенції, таке право залишається за суб'єктами-членами. Тому потрібно вказати один з закладів-учасників федерації, щоб зарахувати аспірантів, розрахувати субвенцію, подати і потім передати в розпорядження федерації;**

¹⁴ A. Balicki, M. Pyter, B. Zięba, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2021, <https://sip.legalis.pl/document>

8. **правила участі у покритті витрат на діяльність федерації** – це ще одна дуже чутлива сфера, яка потребує чіткого регулювання. Повинні бути вказані обсяг коштів від суб'єктів-членів федерації, механізм розрахунку внеску, терміни їх перерахування і наслідки затримок у цьому питанні;
9. **обов'язки закладів-учасників у разі ліквідації федерації, включаючи частку у витратах на ліквідацію і правила набуття закладами прав і обов'язків федерації, включаючи права і обов'язки, що випливають з адміністративних рішень.** Цей елемент статуту також є чутливим. У зв'язку з цим не слід зупинятися на загальних положеннях, варто вказати на чіткий механізм і принципи регулювання, а також обсяг прав і обов'язків, які повинні перебрати на себе окремі суб'єкти після ліквідованої федерації.

Звичайно, сфера правового регулювання не обмежується вищезазначеними елементами і має відкритий характер, за винятком обмеження щодо виходу за межі внутрішніх питань, заборони модифікації положень чинного законодавства та заборони втручання у справу, визначені для ЗВО та науково-дослідних інститутів у їх статутах. Одним з важливих елементів, які можуть бути включені до статуту федерації, є положення, що визначають принципи створення та функціонування докторських шкіл, основні принципи організації діяльності федерації, принципи управління майном та управління фінансами федерації, види організаційних підрозділів федерації (секретаріатів, бюро).

Міністр шляхом адміністративного рішення створює та ліквідує федерацію, змінює її склад або назву, проте закон не визначає підстав для прийняття рішення про ліквідацію. Міністр повинен враховувати, зокрема, фінансове становище і потреби, що випливають з державної наукової політики. Винятком тут є ситуація обов'язкової ліквідації федерації. Відповідно до статті 174 Закону «Про вищу освіту і науку» 2018 року, міністр ліквідує федерацію у разі неотримання нею наукової категорії А+, А або Б+ хоча б з однієї дисципліни. Ліквідація федерації здійснюється ліквідатором, призначеним міністром, який оголошує про ліквідацію федерації у Судовому та економічному віснику.

Введення федерації у стан ліквідації означає, що 1) в день призначення ліквідатора, він перебирає на себе повноваження органів федерації (президента, зборів та інших органів, визначених у статуті); 2) у день призначення ліквідатора закінчується термін повноважень органів федерації; 3) федерація більше не здійснює прийому до докторської школи; 4) федерація припиняє присуджувати наукові ступені і ступені в галузі мистецтв.

При ліквідації слід враховувати, що: а) витрати на ліквідацію покриваються за рахунок активів закладів-учасників федерації, б) кадрову та бухгалтерську документацію бере на себе суб'єкт господарювання, визначений у статуті, в) права і обов'язки федерації перебирає на себе суб'єкт, визначений в статуті. Протягом 3 місяців з моменту призначення, ліквідатор подає на затвердження міністра план доходів і витрат, пов'язаних з ліквідацією.

Федерація втрачає свою правосуб'єктність у день оголошення міністром рішення про завершення ліквідації в Судовому та економічному віснику, однак, щоб уникнути сумнівів у цьому питанні, федерація також повинна бути викреслена з реєстру в той же день.¹⁵

¹⁵ A. Jakubowski (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2023, <https://sip.legalis.pl>



ПРАВОВА МОДЕЛЬ ФЕДЕРАЦІЇ

Важливим елементом законодавства Польщі є надання федерації правового статусу. Це означає, що федерація повинна розглядатися як окрема юридична та організаційна одиниця, незалежно від інституцій, що входять до її складу. Як юридична особа вона має можливість набувати права і обов'язки. Федерація може, зокрема, наймати власних працівників за трудовим договором, а також укласти цивільно-правові договори і нести зобов'язання, пов'язані з виконанням покладених на неї завдань. Федерація набуває статусу правосуб'єктності з моменту внесення до реєстру федерацій. Утворення федерації, як правило, не змінює статусу співробітників університету та інших установ, що входять до її складу. Однак федерація, яка формально і юридично відокремлена від закладів-членів, приймає на роботу власний персонал, що може означати на практиці необхідність переведення в штат або найм нових співробітників (наприклад, федерація повинна створити команду для оцінювання якості наукової діяльності, оскільки саме федерація підлягає евалюації, а не заклади, які входять до її складу, важко уявити створення такого колективу абсолютно з нуля, без залучення фахівців, які працюють в окремих закладах. Така ситуація вимагатиме чіткого розмежування працівників та їх статусу в межах федерації та її суб'єктів).

ПРЕЗИДЕНТ, ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ ТА ІНШІ ОРГАНИ

Органами федерації є президент і загальні збори федерації. Статутами можуть бути передбачені й інші органи федерації. У зв'язку з тим, що федерація має свою окрему правосуб'єктність, вона має завдання, що впливають із повноважень, визначених законом (наприклад, у сфері присудження наукових ступенів), і внутрішні завдання, згідно з інтересами федерації.

Президентом і членом загальних зборів федерації може бути особа, яка: володіє повною дієздатністю; має повні публічні права; не була засуджена правомочним судовим рішенням за умисний злочин або умисне фіскальне правопорушення; не була покарана дисциплінарним стягненням; у період з 22 липня 1944 року по 31 липня 1990 року не працювала в органах державної безпеки в розумінні статті 2 Закону від 18 жовтня 2006 року про розкриття інформації про документи органів державної безпеки 1944-1990 років та зміст цих документів (Законодавчий вісник 2023 року, пункт 342), не працювала в них і не співпрацювала з цими органами; має вищу освіту; не досягла 70-річного віку на момент початку строку повноважень.

Президент федерації є одноосібним органом, що виконує функції типово виконавчого характеру (представництво, виконання функції роботодавця по відношенню до працівників федерації, управління поточними справами, реалізація чинних у федерації нормативних актів). Закон вказує на 5 конкретних напрямків: 1) представництво федерації (у формально-правовому, організаційному та церемоніальному сенсі); 2) управління федерацією (функціонування та нагляд за виконанням завдань, визначених у законі та статуті федерації); 3) здійснення діяльності в галузі трудового права щодо працівників федерації; 4) управління фінансовою діяльністю федерації (розпорядження основним фондом федерації, стипендіальним фондом (для аспірантів) та іншими фондами (якщо це передбачено статутом) на підставі матеріально-фінансового плану та обов'язок подання річного фінансового звіту; 5) забезпечення виконання чинних у федерації нормативно-правових актів. Першого президента призначає міністр, за поданням



закладів, які входять до складу федерації, терміном на 6 місяців і встановлює з ним трудові відносини.

Загальні збори є колегіальним органом, який ухвалює правила внутрішнього розпорядку і здійснює контроль над діяльністю президента та іншими органами федерації. Найважливішою компетенцією зборів (компетенцією публічної влади) є повноваження у сфері присудження наукових ступенів і ступенів у галузі мистецтва. Закон вказує, що до компетенції зборів федерації належать:

- 1. ухвалення змін до статуту** (внесення змін до статуту федерації самостійно, без необхідності їх затвердження міністром з питань науки і вищої освіти);
- 2. здійснення контролю** за фінансовим управлінням федерації (зокрема, аналіз матеріально-фінансового плану, затвердження звіту про виконання матеріально-фінансового плану та фінансової звітності);
- 3. проведення оцінки функціонування федерації** (загальна контрольна функція, пов'язана, зокрема, з висловленням думок з питань функціонування федерації);
- 4. формулювання рекомендацій для президента в обсязі його завдань** (формулювання керівних принципів і визначення вказівок щодо порядку дій президента, але ці рекомендації не є обов'язковими до виконання);
- 5. присудження наукових ступенів і ступенів в галузі мистецтва** (може здійснюватися іншим органом федерації, визначеним у статуті, або органом закладу-учасника, але в статутах може бути зазначено тільки один орган з певної наукової дисципліни);
- 6. виконання інших завдань, визначених у статуті** (каталог завдань і повноважень зборів відкритий, але додаткові повноваження повинні бути чітко визначені в статуті, їх не можна «додумати»). Збори можуть вимагати доступу до документів федерації. У статуті обов'язково вказується голова зборів федерації, він не є автоматично президентом федерації (аналогія з нормами для ЗВО тут не може бути використана).

ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ФЕДЕРАЦІЇ

Федерація має право вести власну господарську діяльність. Ця діяльність повинна бути організаційно і фінансово відокремлена від статутних завдань федерації - наукової діяльності, підготовки аспірантів, присудження наукових ступенів і комерціалізації результатів наукових досліджень. Сфера і форма господарської діяльності федерації повинні бути регламентовані в її статуті, закон визначає, що, зокрема, федерація може засновувати компанії. У рамках аналізованої діяльності федерація звільняється від обов'язку сплачувати податки за безстрокове використання нерухомого майна Державного казначейства.

ОЦІНЮВАННЯ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Федерація після її створення протягом усього терміну свого функціонування є суб'єктом, який бере участь в процесі евалюації - оцінюванні якості наукової діяльності (а не установи, які входять до її складу). Оцінювання здійснюється в рамках наукової



дисципліни у федерації, у якій беруть участь наукові працівники, працевлаштовані за основним місцем роботи в закладах, що входять до складу федерації, станом на 31 грудня року, що передує року оцінювання, у кількості не менше 12 співробітників, що ведуть наукову діяльність у цій дисципліні. Співробітник закладу-члена федерації, який здійснює наукову діяльність, подає заяву, що уповноважує федерацію включити його в число працівників, що підлягають оцінюванню. Декларація може бути подана тільки з одного закладу і не більше ніж з двох наукових дисциплін. З моменту її створення, на федерацію поширюються права, пов'язані з володінням науковою категорією в сфері: присудження наукових ступенів або ступенів у галузі мистецтва, навчання аспірантів; з участю у конкурсах Ініціатива досконалості «Дослідницький університет» та Регіональна ініціатива досконалості.

На заклад вищої освіти який входить до складу федерації, поширюються права, пов'язані з присудженою федерації науковою категорією у сфері: назви, повноважень, пов'язаних зі створенням освітніх програм та затвердженням результатів навчання. В алгоритмі розрахунку фінансування закладів, яка входить до складу федерації, береться під увагу наукова категорія федерації за науковою дисципліною, за умови, що станом на 31 грудня року, що передує року, у якому розподіляються фінансові ресурси, у цьому закладі за основним місцем роботи працює не менше 12 працівників, які здійснюють наукову діяльність з цієї дисципліни.

НАСЛІДКИ ТА РИЗИКИ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА

На жаль, незважаючи на позитивні моменти, чинний правовий статус федерації (положення Закону «Про вищу освіту і науку» від 2018 року) створює реальні бар'єри для процесу консолідації. Найбільш чутливими є проблеми з Ініціативою досконалості – Дослідницький університет, підготовкою аспірантів, спільним оцінюванням якості наукової діяльності, а також нечітке регулювання неконкуренційної діяльності між суб'єктами та федерацією. Доказом складнощів у проведенні процесу федералізації на основі чинного законодавства є консультації в Міністерстві освіти і науки щодо внесення змін до закону, метою яких є усунення бар'єрів у процесі створення федерацій у вищій освіті. На сьогодні, успішно завершено процеси федералізації Федерації військових академій і Наукової федерації WSB-DSW (приватні ЗВО).¹⁶

Положення Закону в його нинішній редакції становлять суттєву перешкоду для реалізації процесів консолідації у секторі вищої освіти, для великих, багатoproфільних державних університетів. Попередній досвід дозволяє зробити висновок, що є загальні ризики зупинення процесу консолідації та відлякування академічної спільноти від процесів, які потребують багато зусиль та роботи, із високою вірогідністю інституційно-правових проблем. Відсутність чітких норм є великим бар'єром на шляху до одного з найважливіших процесів змін у польській науці та вищій освіті, особливо в перспективі значного інтересу до цього проекту з боку багатьох відомих університетів нашої країни. З такими проблемами стикнулися Вроцлавський університет та Вроцлавський медичний університет, Варшавський університет та Варшавський медичний університет. На цьому також наголошують Асоціація університетів Фаренгейта – проєкт консолідації трьох університетів: Гданської Політехніки, Гданського університету

¹⁶ <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejstry/federacje?execution=e1s1>



та Гданського медичного університету. За відсутності чітких рішень представлені вище проблеми можуть руйнувати далекосяжні плани та звужувати їх до найменш розвиненої форми консолідації потенціалів, тобто лише до асоціацій університетів. Зупинка процесів, що здійснюються на етапі створення асоціації ЗВО (що стало можливим відповідно до Закону від 27 липня 2005 року «Про вищу освіту – Законодавчий вісник 2005 року» № 164, ст. 1365, зі змінами) або лише на рівні договорів про співробітництво, видається малоцікавим через необхідність сильнішої консолідації у сфері вищої освіти і науки, на чому сильно наголошується в Державній науковій політиці.

Моделі консолідації у національній та світовій вищій освіті

У літературі описано три основні структури новоствореної/об'єднаної інституції¹⁷:

1. Конфедеративна структура – конфедерація – це формалізоване і стале об'єднання, у якому суб'єкти, які об'єднуються, залишаються повністю автономними.
2. Федеративна структура з двома основними варіантами: 1) розподіл повноважень і функцій між штаб-квартирами і суб'єктами, які об'єднуються, 2) делегування повноважень і функцій, централізація всіх інших завдань.
3. Єдина структура – створюється єдина інституція з одним централізованим управлінням. При цьому можуть бути делеговані певні функції і повноваження.

Передбачена польським законодавством федерація як форма специфічної форми консолідації університетів має, з одного боку, риси конфедеративної структури (залишаючи повну автономію закладам), а з іншого – ознаки структури федерації (централізація певних функцій, можливість суб'єкта господарювання працювати під іншою інституцією).

При об'єднанні, що призводить до створення єдиної унітарної структури, виникають два варіанти. Перший випадок злиття - це поглинання меншого суб'єкта більшим. У вищій освіті це найчастіше відбувається, коли до академічного закладу вищої освіти приєднується заклад вищої професійної освіти. Очевидно, що після злиття зберігається назва закладу, а менший заклад підпорядковується організаційній культурі та внутрішнім правовим нормам більшого закладу. Заклад, який приєднано до більшого ЗВО, видаляється з реєстру закладів вищої освіти. Другий випадок має місце, коли зливаються два або більше суб'єкти господарювання, подібні за розміром і становищем. У такій ситуації переговори про умови злиття проводяться більше на партнерських засадах, при цьому найчастіше новий заклад, що утворився, має іншу назву. У разі такого злиття обидва ЗВО виключаються з реєстрів ЗВО Міністерства освіти і науки, а новостворений ЗВО вноситься до нього під новою назвою.

Окрім типових процесів консолідації (створення нової структури), існують інші можливості створення стратегічних альянсів та альянсів для реалізації певної діяльності (наприклад, для спільного здійснення логістичних процесів, що має на меті економити витрати і, як наслідок, економити за рахунок усунення дублювання завдань).

¹⁷ Lawrence J. Gitman, Walter T. Harrison, Jr. Financial Analysis for Managers (Custom Edition for University of Phoenix), Hamid Bouchikhi, John R. Kimberly, Making mergers work, researchgate.net, Carol M. Sanchez, Improving the M&A success rate: Identity may be the key, Grand Valley State University, 2020, https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mgt_articles, доступ 10.06.2023.



Найпоширенішою формою стратегічного альянсу без створення додаткової юридичної структури може бути асоціація університетів (związek uczelni).

Досвід польської вищої освіти в процесах консолідації поки що не дуже багатий і в більшості випадків стосується недержавних університетів, які бачать можливості утриматися на освітньому ринку саме в поєднанні потенціалу кількох закладів і використанні його позитивних ефектів. Прикладом таких дій є створення Наукової федерації WSB, яка в останній параметричній оцінці отримала 4 оцінки А, що, безумовно, було б недосяжним для жодного окремо взятого ЗВО, що входить до складу федерації.

Тим не менш, є також кілька успішних прикладів об'єднання державних академічних університетів, які вже можуть слугувати певним прикладом. Цей процес розпочало об'єднання Ягеллонського університету та Краківської медичної академії у 1994 році шляхом злиття.

Зарубіжні університети мають набагато багатший досвід процесів консолідації, найдавнішу історію злиттів університетів має США. На відміну від європейських, американські університети підпадають під дію законодавства про банкрутство, і більшість злиттів відбуваються виключно через фінансове становище і здійснюються через страх банкрутства. Об'єднані університети знижують витрати за рахунок створення загальної бази, синергетично зміцнюють свої сильні сторони і легше справляються з конкуренцією. Злиття в США стосуються не тільки невеликих коледжів і університетів. Великі державні і навіть престижні університети також вдаються до процесів консолідації, наприклад Гарвардський університет у 1999 році об'єднався з коледжем Редкліфа, додавши до 10 наявних тоді факультетів Інститут перспективних досліджень Редкліфа.

Консолідація європейських університетів значною мірою підтримується політикою окремих національних урядів, які у своїй стратегії передбачають концентрацію ресурсів для сильних міждисциплінарних університетів, вбачаючи в цьому єдину можливість власних університетів опинитися значно вище в міжнародних рейтингах. Прикладом цього може бути діяльність Франції, Норвегії, Данії, Швеції та Фінляндії, які стимулюють процеси злиття університетів знизу вгору через цільову політику додаткового фінансування об'єднаних суб'єктів.

Гарним прикладом злиття університетів, що відбуваються в останні роки по всій Європі, може бути Університет Аалто, створений у 2010 році в результаті злиття Університету мистецтв і дизайну Гельсінкі, Технологічного університету та Гельсінської школи економіки. Рішення про об'єднання цих трьох університетів базувалося на рішучості створити інноваційний тип університету, який був би здатний значно пришвидшити міждисциплінарну наукову та інноваційну діяльність, ефективно конкурувати на міжнародному рівні поряд з університетом Гельсінкі (який регулярно з'являвся в першій сотні Шанхайського рейтингу). Університет Аалто, основною місією якого є підтримка технологічного прогресу Фінляндії за допомогою інновацій, отримала потужну державну підтримку у вигляді початкового капіталу в розмірі 500 млн євро та фінансування досліджень у співвідношенні 2,5:1 до зовнішніх коштів, залучених університетом.

В останні роки на ринку досліджень та освіти Великобританії також відбулася низка університетських злиттів. Серед об'єднаних університетів можна зазначити:



- Лондонський метрополітальний університет (London Metropolitan University), утворений у 2002 році шляхом злиття Університету Північного Лондона (University of North London) та Лондонського університету Гайдхалл (London Guildhall University);
- Манчестерський університет (The University of Manchester), утворений в 2004 році шляхом злиття Манчестерського університету Вікторії (Victoria University of Manchester) та Інституту науки і технологій Манчестерського університету (University of Manchester Institute of Science and Technology);
- Лондонський університет (University of London), утворений в 2008 році шляхом злиття Коледжу Св. Георга (St. George's College) і Королівського коледжу Холлоуей (Royal Holloway College)
- створений в 2013 році Університет Південного Уельсу, який у результаті злиття двох університетів: університету Гламоргана і університету Ньюпорта, повинен був стати шостим за величиною університетом країни.

Трансформація вищої освіти також була здійснена в Китаї, у рамках так званих ініціатив Проєкт 211 і Проєкт 985. У результаті близько 3/4 кращих китайських університетів створено в результаті злиття декількох університетів.

Характеристика процесів консолідації вищої освіти в окремих країнах

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ КОНСОЛІДАЦІЇ СКАНДИНАВСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ВСТУП

Досвід фінської системи вищої освіти, зокрема в процесах консолідації, може бути цікавим з огляду на такі факти:

- успіх Фінляндії у сфері інновацій є результатом довготривалої реформи початкової та середньої освіти, яка послідовно впроваджувалася з кінця 1960-х років,
- у рейтингах інноваційності Фінляндія посідає одне з перших місць (наприклад, за Глобальним інноваційним індексом 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 ОЕСР,
- удвічі зросла кількість аспірантів за останні десять років,
- економічний успіх країни базується на трансфері знань і технологій з університетів до економіки.

Завдяки підтримці уряду 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 вищої освіти у Фінляндії:

- завелика кількість університетів по відношенню до потреб деяких регіонів,
- прагнення досягти потрібної критичної маси шляхом злиття двох або більше університетів,
- економічні чинники,
- на рішення університету про консолідацію також впливає система заохочень.

УНІВЕРСИТЕТ ТУРКУ

У 2010 році Університет Турку об'єднався зі Школою економіки Турку, найпопулярнішим економічним університетом Фінляндії (10 абітурієнтів на місце). Заснована у 1950 році, Школа економіки Турку налічувала 3 000 студентів бакалаврату та магістратури,



200 аспірантів, 235 викладачів та дослідників (10% з яких були з-за кордону). Підготовка до об'єднання велася з 2007 року. До злиття два університети працювали у формі консорціуму.

Сьогодні в Університеті Турку навчається близько 20 000 студентів (2017), працює 3 000 співробітників, є докторська школа з близько 2 000 аспірантами, річний бюджет становить понад 270 мільйонів євро. Університет посів 295 місце в рейтингу QS World University Rankings 2022. Університет Турку має 8 факультетів (включаючи Школу економіки Турку) та 16 докторських програм.

У 2014 р. Університет Турку спільно з Університетом Східної Фінляндії та Університетом Тампере заснував компанію Shelf Finland University Inc. для надання та просування за кордоном освітніх послуг, що надаються трьома університетами. Це також є гарним прикладом консолідації процесів, що здійснюються незалежними, не об'єднаними між собою університетами. Таке спільне проведення певних заходів і дій приносить безсумнівні економічні та академічні вигоди.

Ректор Університету Турку має великий досвід консолідації. Раніше він був ректором Університету Східної Фінляндії (об'єданого з двох ЗВО з приблизно однаковою кількістю студентів 7-8 000 осіб - Університету Йоенсуу та Університету Куопіо), де безпосередньо керував процесом злиття двох університетів. З огляду на цей досвід, у своїх виступах він наголошував на необхідності побудови нової репутації/бренду об'єданого університету без руйнування старого бренду/брендів. Він також підкреслив, що передумовою успішної консолідації є створення команди з 2-3 осіб, яка б займалася виключно питаннями злиття.

Наслідком об'єднання, як він підкреслив, мало бути покращення якості освіти, звернення особливої уваги на студентів (бенефіціарів злиття!), а також краща впізнаваність університету завдяки успіхам у публікаціях результатів наукових досліджень, хоча ефекти синергії проявляються повільніше, ніж очікувалося. На думку декана Школи економіки Турку, незважаючи на те, що у процесі злиття відбулося зіткнення двох організаційних культур і вони відчували себе меншими на початку, але були більш гнучкими/відкритими до змін, ніж значно більший за них університет, у них ніколи не виникало сумнівів щодо правильності рішення про злиття. З їхньої точки зору, наслідки злиття вже помітні (плідна співпраця, наприклад, з факультетом соціальних наук, значне збільшення кількості публікацій тощо). Основною причиною злиття стала домовленість між двома університетами, які вбачали в об'єднанні можливість досягти синергії, тобто забезпечити значно вище позиціонування об'єднаних університетів порівняно з тим, чого вони би мали окремо. Це стратегічне рішення було прийнято в умовах, сприятливих для злиття (державна політика, спрямована на процеси консолідації). Розмір узгодженої фінансової підтримки міністерства для консолідації становив 40 млн євро (на 3 роки після злиття).

ГЕЛЬСІНСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК (HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES)

Метрополітальний університет був утворений шляхом злиття трьох політехнічних шкіл: Гельсінкі, Вантаа та Еспоо. У ньому навчається 16 500 студентів, працює 1080 співробітників, річний бюджет становить 103 млн євро (у 2015 р.). Це найбільший політехнічний університет країни, перший серед політехнічних університетів у національних рейтингах. Один з найпопулярніших університетів (2-й у країні),



конкурс абітурієнтів - 6,3 осіб на місце. Метрополія є високо інтернаціоналізованим університетом, включаючи обмін викладачів (500 виїжджають щорічно і 150 приїжджають) і студентів (440 виїжджають за обміном і 150 приїжджають), 1300 іноземних студентів, які навчаються на постійній основі з 90 країн, 400 партнерських установ за кордоном, 14 факультетів, навчання на яких ведеться виключно англійською мовою (9 бакалаврських і 5 магістерських програм). Університет також має освітні програми подвійних дипломів. Він пропонує 7 міжнародних модулів (30-60 ECTS).

Консолідація університету стала результатом бажання досягти певної критичної маси, створити широку освітню пропозицію, проводити дослідження в мультидисциплінарному середовищі. Це була спільна ініціатива між університетом і навколишнім середовищем/муніципалітетами. Критичних голосів не було. Перевагами об'єднання є значна економія коштів (з 17 розрізнених кампусів після запланованих локаційних переміщень залишилося 4 кампуси, що має безсумнівну фінансову вигоду для функціонування університету), краща пропозиція та якість освіти і досліджень, спрощення процедур. Університети отримали фінансову підтримку від міністерства для об'єднання, але це були не надто великі кошти.

Метрополітальний університет діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Статут був підписаний у 2007 році. Основними акціонерами є місто Гельсінкі 42%, місто Вантаа 26%, місто Еспоо 27%. Таким чином, як освіта, так і наукові дослідження (суто прикладного характеру) сильно орієнтовані на потреби регіону та вирішення найважливіших проблем місцевої громади - чотири освітні галузі (бізнес, культура, охорона здоров'я та соціальні послуги, технічні спеціальності), загалом 65 освітніх програм.

Інноваційна модель навчання полягає в активізації співпраці між студентами, викладачами та роботодавцями:

- теми бакалаврських та магістерських робіт є результатом потреб ринку праці;
- кожен студент обов'язково бере участь в інноваційному проекті (10 ECTS). Тема проекту також виникає з конкретної проблеми/потреби оточення/роботодавців. У співпраці з викладачами та представниками промисловості (та інших професійних середовищ) вони планують проект, реалізують його, шукаючи рішення проблеми та реалізують його разом з роботодавцем.
- у рамках навчання студенти виконують замовлення, отримані від бізнесу/промисловості, що становить практичну частину освітньої програми;
- студенти проходять практику у роботодавців. Проекти, замовлення та заняття переважно міждисциплінарні.

Наукові дослідження та інноваційна діяльність: дослідження також зосереджені на потребах оточення і регіону та стосуються рішень, що покращують якість життя та здоров'я людей похилого віку, охорони навколишнього середовища, енергії та відновлюваних матеріалів, «здорового» будівництва тощо.

Як з точки зору освітньої діяльності, наукових досліджень, так і впливу на соціально-економічне середовище, ця консолідація принесла очікувані синергетичні ефекти.



УНІВЕРСИТЕТ ААЛТО (AALTO UNIVERSITY)

Університет Аалто був створений у 2010 році в результаті злиття трьох університетів: Гельсінської школи економіки, Університету мистецтв і дизайну у м. Гельсінкі та Гельсінського технологічного університету. Головною метою цього великого злиття було долучення новоствореного Університету Аалто до групи університетів світового класу до 2020 року. Утворення університету збіглося у часі з проведенням реформи вищої освіти, яка вже тоді мала на меті надати закладам вищої освіти більшу автономію у створенні та реалізації власної стратегії. 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.

Сьогодні Аалто є другим за величиною університетом Фінляндії і має унікальний профіль. У ньому навчається 12 000 студентів і працює 5 000 співробітників, у тому числі 370 професорів (220 професорів були прийняті на роботу після 2010 року). Аалто функціонує у формі фонду, яким керує рада, що складається з людей з-поза університету. Капітал фонду становить 700 мільйонів євро. Річний бюджет – 420 мільйонів євро.

Міждисциплінарність та інновації є основними цілями, що впливають зі стратегії університету, а конкретними цілями є:

- проведення наукових досліджень на світовому рівні,
- розвиток творчих компетенцій, популяризація та впровадження інновацій,
- заохочення нестандартного мислення та дій,
- зосередження досліджень переважно на чотирьох основних напрямках: інформаційні технології та діджиталізація, матеріали та сталі використання природних ресурсів, глобальна економіка, мистецтво, дизайн та будівництво.

Університет має пропонувати рішення, орієнтовані на формування сприятливого середовища для життя, здоров'я та якості життя, а також щодо відновлюваних джерел енергії. Формування креативних компетенцій відбувається шляхом участі у проектах, які вирішують конкретні професійні проблеми. Як співтворці, студенти мають більшу мотивацію та підвищують самооцінку. Так само і дипломні роботи передбачають пошук рішень реальних проблем у соціально-професійному житті.

Студенти мають доступ до експертів, підприємців та бізнес-лідерів. Вони також мають необмежений доступ до інфраструктури університетських інкубаторів, венчурних програм та університетського центру підприємництва, який співпрацює з аналогічним центром Стенфордського університету. Розвиток нестандартного мислення відбувається, зокрема, тренуванням брати на себе ризики, у можливостях міжнародної співпраці та нетворкінгу, мультидисциплінарних магістерських програмах та навчанні для орієнтування у дисциплінах.

ВИСНОВКИ ЩОДО ПРОЦЕСІВ КОНСОЛІДАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ФІНЛЯНДІЇ

Рішення про консолідацію було прийнято на основі аналізу документів ОЕСР та власних документів університетів. Університети самі приймали всі рішення, щоб максимально забезпечити власні потреби. Консолідація проводилася продумано і виважено, щоб не поставити під загрозу цілісність інституції. Не зауважено міжсекторальних об'єднань (університети з політехніками). Оцінка фінських процесів консолідації однозначно позитивна:



- є економічна користь;
- бенефіціарами є студенти, які мають більший вибір в освітній пропозиції,
- процес злиття вимагає сильного управлінського нагляду, тому скорочення витрат не завжди помітно на першому етапі консолідації.
- за припущеннями міністерства, процес консолідації має включати об'єднання внутрішніх підрозділів та реструктуризацію підрозділів.

Всі випадки злиття двох-трьох університетів в один організм були результатом автономних рішень університетів, але значно стимульованих Міністерством освіти і спорту Фінляндії. Університети побачили в консолідації можливість кардинальної зміни свого позиціонування, головним чином задля досягнення ефекту синергії у міждисциплінарній освіті та науці. Цьому сприяв клімат політики фінського уряду, який розглядає процес консолідації та концентрації видатків на освіту та наукові дослідження як можливість подальшого підвищення інноваційності та конкурентоспроможності економіки в результаті міждисциплінарної підготовки випускників та трансферу інновацій з університетів у бізнес.

Варто підкреслити, що така політика уряду стала результатом послідовно реалізованої стратегії побудови фінської економіки, заснованої на знаннях, розробленої багато років тому. Рішення про об'єднання університетів збіглося з реформою вищої освіти. Сама реформа та Закон про університети, запроваджений 1 січня 2010 року, мали на меті гарантувати ЗВО більшу незалежність у функціонуванні та привести до більш раціонального та ефективного витрачання міністерської субвенції шляхом звільнення ЗВО від обов'язку звітувати за виділені кошти (розглядаючи їх як одноразову суму). Нова формула управління закладами вищої освіти (у формі компаній або фондів, із зовнішніми членами Ради), а також створення університетських компаній для управління нерухомістю ЗВО суттєво сприяли модернізації управлінських процесів, що було чітко показано на наведених прикладах трьох університетів.

Варто наголосити на сприятливих ефектах для всіх сторін, що виникають внаслідок побудови широких відносин між університетами та роботодавцями та місцевою владою, а також залучення останніх до процесів консолідації. Політика уряду, що сприяла консолідації, не обмежувалася спрощенням формально-правових вимог та законодавчою підтримкою. Також передбачено механізм фінансової підтримки консолідації університетів. Додаткові кошти, спрямовані ЗВО у цьому напрямку, визначалися/обговорювалися індивідуально у випадку конкретного злиття, у середньому на рівні 5% річного бюджету ЗВО. Окрема політика була прийнята для створеного з трьох ЗВО Університету Аалто – нового, інноваційного типу університету для підготовки новаторів і творчих бізнес-лідерів, а також для впровадження сучасних технологій і рішень у підтримуваних галузі фінської економіки. Така концентрація витрат повинна була привести до планомірного посилення інноваційних переваг і конкурентоспроможності фінської економіки в умовах постійних змін, що відбуваються в світовій економіці.

ПРИКЛАДИ ПРОЦЕСІВ КОНСОЛІДАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ФРАНЦІЇ

Університети Франції поділяються на державні та приватні. Лише державним ЗВО юридично дозволено називати себе університетами. На сьогодні у Франції існує 4 основних типи державних закладів вищої освіти:



- Університети та технологічні інститути (функціонують при університетах),
- Grandes Écoles – престижні ЗВО різного типу, що реалізують освітній процес у чітко визначених напрямках (наукові, дидактичні, соціальні, інженерні, військові, адміністраційні, аграрні, ветеринарні, художні, архітектурні ЗВО),
- Lycées - STS (Sections de Technicien Supérieur) – 2-річний цикл навчання у 2 основних галузях, пов'язаних з промисловістю та послугами й бізнесом, та підготовчий курс CPGE (Classes Préparatoires aux Grandes Écoles) для Grandes Écoles,
- Заклади професійної освіти – парамедичні заклади, заклади, що готують соціальних працівників та інші школи, що навчають за певними професіями.

Університети Франції здійснюють викладацьку та дослідницьку діяльність. Кожен випускник середньої школи, який складає екзамен зрілості, вступає до університету за умови, що деякі факультети (наприклад, медичний, художній та інженерний) вимагають складання поглибленого іспиту. Режим вступу до вишів є певним стандартом для продовження навчального процесу. У випадку таких університетів, як Grandes Écoles, цей процес набагато складніший, оскільки лише студенти після закінчення 2-го курсу університету або випускники шкіл, що пропонують підготовчі курси до Grandes Écoles (тобто ліцеї - Lycées), можуть подати заявку на вступ до цих шкіл. Ліцеї, що пропонують підготовчі курси, можна класифікувати як школи післясередньої освіти, але незвичайне французьке рішення полягає в тому, що їх метою є підготовка учнів до подальшої освіти у закладах Grandes Écoles.¹⁸

Аналізуючи французький досвід, пов'язаний із процесами укрупнення університетів, треба пам'ятати про дуже специфічну систему фінансування науки і вищої освіти та про суттєву зміну наукової політики, що почалася у Франції в 2006 році (її ідеологічні засади були сформульовані в «Пакті для науки»)¹⁹. На початку XXI століття французька наука переживала серйозну кризу, викликану зменшенням частки у світовому науковому виробництві (проаналізованому за кількістю цитувань публікацій), недостатнім рівнем патентної активності науково-педагогічних працівників та складними інституційними структурами, у рамках яких проводяться наукові дослідження.

У результаті реформ були створені нові державні установи для фінансування фундаментальних і прикладних досліджень та агентство, створене для оцінювання реалізованих проєктів. Дозволено було утворення мережевих структур для проведення наукових досліджень консорціумами науково-дослідних і освітніх закладів різного типу. Пакт дозволив створити PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur), тобто нові центри, орієнтовані на дослідження та вищу освіту з новим правовим статусом, яким пропонуються фінансові та кадрові стимули. У рамках нових територіальних мереж, університети, Grandes Écoles та дослідницькі організації можуть спільно подати заявку на фінансову підтримку. У першому турі конкурсу було створено 10 PRES. Існує також спеціальна схема фінансування для консолідації у мережі дослідницьких центрів світового класу у рамках мереж RTRA (Réseaux thématique de recherche avancée). У першому наборі конкурсу було створено 13 RTRA, фінансування кожного з яких склало близько

¹⁸ P. Modrzyński, M.Kwiek, (2015). Reformy edukacji wyższej we Francji w obszarze finansowania szkół wyższych. Analizy IBE, 12, Warszawa, Instytut Badań Edukacyjnych, s. 28..

¹⁹ Pacte de recherche 2006, <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758528/P>. Modrzyński, M.Kwiek, (2015).



15 мільйонів євро плюс додаткові кошти, надані спонсорами, будівлі та заробітна плата для вчених). Останнім елементом був так званий *Pôles de compétitivité* – територіально обмежені кластери, що поєднують промислові дослідження з прикладними науковими дослідженнями, що фінансуються за державні кошти.

Ці суб'єкти (PRES і RTRA) можуть створювати фонди, які діють на основі приватного права. Фонд може мати власний капітал, володіти нерухомістю та наймати власних працівників. Завдяки такій свободі PRES і RTRA можуть проводити абсолютно різну кадрову політику, з великою різницею у заробітній платні (можливість залучення видатних учених, створення нових кафедр, спеціальних докторських програм).

Такі рішення є прикладом фінансової підтримки в новому правовому та інституційному середовищі. Її найбільшою перевагою є усунення більшості обмежень, які є частиною традиційного правового та інституційного оточення вищої освіти. Нові суб'єкти характеризуються зовсім іншою моделлю у сфері організаційної культури, фінансування і правил управління. Можливістю для всього сектору є поширення моделі академічної діяльності за зразком PRES або RTRA до традиційних університетів.

Крім цих змін, одним з інструментів реформування французької системи вищої освіти стали консолідаційні процеси. У Франції була прийнята модель консолідації знизу вгору на добровільних засадах, але за значної участі місцевих органів влади та потужної підтримки з боку міністерства. Ця підтримка була дуже помітна при створенні альянсів і злиттів, а також у запуску спеціальних програм підтримки злиттів і стратегічних альянсів (особливо PRES, RTRA).

Консолідація у французькій моделі була, з одного боку, ініціативою самих закладів вищої освіти, у декількох містах країни почалися переговори про можливість тісної співпраці, а потім створення консорціумів, університетської асоціації і, нарешті, інтеграція. Цей інтерес самого середовища та обговорення супроводжувалися спеціальними програмами Міністерства і навіть участю представників центральних та місцевих органів влади у переговорних групах ЗВО.

Другою важливою особливістю французької консолідації є домінування федеративної моделі злиття над моделлю об'єднання. Така структура дозволила швидко і відносно легко об'єднати різноманітні університети, які можуть реструктуризуватися і функціонувати під загальним брендом, але не повинні відмовлятися від значної частини своєї автономії та ідентичності.

Нещодавно Франція запровадила нові організаційні форми ЗВО (нові моделі університетів) – **Établissement Public Exérimental**, створені шляхом скасування поділу між університетами, *grandes écoles* та дослідницькими установами. Тепер вони можуть розробляти власну стратегію, а також бути визнаними серед кращих академічних осередків світу.

В останньому Академічному рейтингу університетів світу (Academic Ranking of World Universities, Шанхайський рейтинг), крім Париж-Сакле (Paris-Saclay, 14-е місце в світі і 3-е в Європі, після Кембриджа і Оксфорда), опинилися Паризький університет природничих та гуманітарних наук (University of Paris Sciences et Lettres, 36-е місце), Сорбонна (39-е місце), Паризький університет (65-е місце) і Університет Гренобль-Альп (99-е місце). За межами топ-100, але серед п'ятисот кращих університетів були: Університет Екс-Марсель, Страсбурзький університет, Університет Монпельє, Університет Клода-Бернара Ліона 1, Тулузький університет III Поля Сабатьє, Університет



Бордо, Університет Лотарингії, Вища нормальна школа в Ліоні, Політехнічний інститут в Парижі, Університет Кот-Д'Азур, Університет Тулузи 1 Капітолій і Університет Лілля.

На сьогодні французька система складається з 3500 державних і приватних ЗВО: 72 університети, 25 COMUE (communautés d'universités et d'établissements), тобто групи університетів та інститутів, 271 аспірантський науково-дослідний підрозділ, 227 технічних університетів, уповноважених видавати дипломи інженера, 220 економічних університетів, 45 мистецьких шкіл, 22 архітектурних шкіл і 3000 приватних університетів.

З точки зору консолідації маємо дуже різні формати: 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.

У перспективі процесів консолідації особлива роль належить так званим спільнотам університетів та інститутів (скорочено COMUE, ComEU або Comue). COMUE є новою федеративною структурою, яка діє як координатор для декількох університетів-членів, шкіл та науково-дослідних установ, які мають статuti нової інституції.

На додаток до моделі COMUE, існує також модель конфедерації / асоціації, у формі групи, що складається з провідного університету, який часто є об'єднаним університетом (приклади: Страсбург, Марсель, Лотарингія) та кількома афілійованими університетами або коледжами.²⁰

З формальної точки зору, COMUE є державними установами наукового, культурного та професійного характеру (EPSCP). На практиці федеративний суб'єкт - це співтовариство університетів і науково-дослідних установ, яке об'єднує установи, що входять до їх складу. Правовий статус цих суб'єктів визначається Освітнім Кодексом Code de l'éducation: Section: La communauté d'universités et établissements (Articles L718-7 à L718-15). COMUE є правонаступником науково-дослідних центрів (PRES), які мали статус державних об'єднань з наукового співробітництва.

Метою COMUE є координація дидактики та освітніх пропозицій, а також стратегій дослідження та впровадження їх результатів у державних університетах у регіоні. Ці 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 свої статuti, що визначають внутрішню структуру органів управління. Коли процес консолідації розпочався у 2013 році, тодішній міністр Женев'єва Фіорасо та міністерські команди передбачали створення 30 таких інституцій з різним рівнем внутрішньої інтеграції. Роком пізніше було сформовано 26 груп, з яких 19 обрали федеративний статус, а 7 інших віддали перевагу менш жорсткій (менш обмежувальній) формулі конфедерації / асоціації. Міністерство вищої освіти планує оцінку цієї програми в найближчі 10 років. Незалежно від цих висновків, уже сьогодні можна говорити про позитивний вплив на міжнародну репутацію французької вищої освіти.

²⁰ D.Docampo, D.Egret, L.Cram , French COMUEs and the Shanghai Ranking, DEC Technical Report 01/2014, s. 15



Прикладом еволюції від COMUE до повноцінного університету може бути: Паризький університет природничих та гуманітарних наук (University of Paris Sciences et Lettres, PSL). До злиття ComEU об'єднала 25 французьких закладів вищої освіти, включаючи Paris-Sciences-et-Letres. Це були: 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 інші. 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, який розвиває свій високий науковий потенціал. З'явився великий інтегрований університет з високою міжнародною репутацією, передовим досвідом та інноваціями.

Добрим прикладом федеративної моделі консолідації є Університет Гренобль-Альп (Université Grenoble Alpes), який сьогодні налічує 59500 студентів, у тому числі 10 000 іноземних студентів, 3 000 аспірантів та 10 400 співробітників у кількох кампусах. У результаті добре проведеного процесу консолідації цей університет став багато профільним закладом вищої освіти, відкритим до світу. У співпраці з національними дослідницькими організаціями та міжнародними дослідницькими центрами цей університет будує свою інноваційну політику в глобальному масштабі.

Приклад Université Grenoble Alpes є свого роду визначальним фактором у консолідації французьких університетів. Початком був 2002 рік, коли було створено асоціація університетів під назвою Grenoble Universités, метою якого був розвиток та сприяння співпраці між університетами Гренобля. У своїх деклараціях Гренобльський університет оголосив, що, прагнучи до тісної співпраці, він відмовиться від різноманітності на користь набагато більш тісної співпраці. Через кілька років відбулося злиття, до якого долучилися далеко не всі партнери стратегічного альянсу, який був із самого початку. 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). Comue зник, а його колективні місії взяли на себе нова установа, яка об'єднує три заклади. Таким чином народився новий університет Université Grenoble Alpes. Це була кульмінація колективних зусиль, які дозволили об'єднати всі потенціали вищої освіти і науки. Модель, розроблену в Греноблі, взяли на озброєння інші французькі університети, створивши університетські асоціації та стратегічні альянси (злиття Aix-en-Provence і Марсель - 2012 рік і ще три в Нансі, які об'єдналися з університетом у Metz у Лотарингії - 2012 рік).



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 академічних центрів у Франції. Отримання статусу IDEX часто передбачало процес консолідації. Злиття та альянси були ефективним способом ініціювати стратегічні зміни у французькій вищій освіті. Вдалим рішенням була ставка на ініціативу учасників злиття знизу вгору та автономію університетів. Завдяки цьому вдалося отримати високий рівень залученості органів влади, працівників університету та органів місцевого самоврядування.

Злиття у федеративній моделі поступово зближують суб'єкти консолідації, розкладаючи процес у часі. У той же час ці дії містять чинник реструктуризації. Незважаючи на успішні спроби консолідації, велика група французьких університетів не долучається до процесів консолідації. Університети, побоюючись злиття (повного злиття), з одного боку, а з іншого функціонуючи в умовах жорсткої міжнародної конкуренції, приймають рішення про стратегічні альянси (які в майбутньому передбачають консолідацію), наприклад, у Діжоні і Franche-Comté або Créteil і Marne-la-Vallée.

Шок французів через низькі позиції вітчизняних університетів, особливо в Шанхайському рейтингу ARWU (так званий Шанхайський шок), у поєднанні зі значними коштами, спрямованими на розвиток наукових досліджень, призвів до суттєвих структурних змін у системі вищої освіти.

КОНСОЛІДАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

УНІВЕРСИТЕТ ПІВДЕННОГО УЕЛЬСУ

Університет Південного Уельсу (University of South Wales, USW) був утворений в 2013 році в результаті злиття Університету Гламоргана (University of Glamorgan) і Університету Уельсу в Ньюпорті (University of Wales w Newport). Обидва університети мали багату історію, найстаріші корені USW сягають 1841 року, коли був заснований Інститут механіки Ньюпорта. Обидва також були утворені в результаті більш ранніх злиттів багатьох невеликих валлійських університетів, під час так званої першої хвилі консолідації в британській вищій освіті. Університет Гламоргана до злиття мав 4 факультети і працював з шести кампусів, тоді як Університет Уельсу в Ньюпорті (з 1992 року афілійований як продовження Gwent College of Higher Education, утворений у результаті попереднього злиття в 1975 році: Caerleon College of Education, Newport College of Art and Design і Gwent College of Technology) мав два факультети і діяв у двох кампусах. Після злиття і внутрішньої реструктуризації університет має три факультети і працює на трьох кампусах: у Кардіффі, Ньюпорті і Понтіпрідді. До такого об'єднання підштовхнула політика уряду Уельсу, спрямована на скорочення кількості закладів вищої освіти в регіоні (іншою причиною стало також очікуване зменшення студентів на 20% вже наступного року).²¹ Намір полягав у збільшенні масштабів діяльності об'єднаного університету, щоб принести додану вартість студентам, працівникам та економіці регіону, одночасно збільшуючи міжнародне охоплення (підвищення

²¹ <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-18696345>, доступ 30.05.2023



конкурентоспроможності на міжнародній арені вищої освіти).²² Назва об'єднаного університету була обрана в результаті опитування, проведеного в академічних спільнотах закладів, які об'єднуються. Посаду віце-канцлера об'єднаного університету до 2021 року обіймала особа, яка обіймала аналогічну посаду в Університеті Гламоргана до злиття.

Сьогодні USW є другим за величиною університетом в Уельсі з більш ніж 23 000 студентів і понад 500 освітніми програмами. У цьому університеті проводяться наукові дослідження світового рівня насамперед у таких галузях: механічна та космічна інженерія, архітектура та навколишнє середовище, медсестринство та акушерство, соціальна політика та адміністрація, історія, медіа, комунікації та культурологія, англійська література. Програма наукової досконалості Research Excellence Framework 2021 показав збільшення внеску досліджень USW (відбулося поліпшення вимірюваних показників) у провідні світові дослідження на 49% порівняно з 2014 роком. USW також більш ніж вдвічі покращив свою позицію в рейтингу Gardian League Table 2023 року порівняно з місцем у рейтингу одного із закладів, який об'єднався, Univerity of Wales, Newport (Guardian League Table 2012) - з 114-го на 53-є місце.

У грудні 2022 року USW підписала угоду про співпрацю з українським ЗВО – Харківською державною академією фізичної культури.

Визнаючи переваги злиття університетів у 2013 році, Університет Південного Уельсу у 2020 році підписав угоду про створення союзу з Університетом University of Wales Trinity Saint David. **Зберігаючи свою самобутність, університети, як очікується, працюватимуть разом, щоб зміцнити інноваційний потенціал для економічних перетворень Уельсу та покращити добробут його громад.** З огляду на відмінний спосіб фінансування британських університетів, злиття стало результатом ініціативи знизу, яку підтримав уряд Уельсу, а не через додаткову фінансову підтримку. Самі університети оцінили переваги злиття, підкріплені результатами due diligence, серед іншого вбачаючи в цих альянсах можливість розвитку з урахуванням прогнозованого зменшення кількості студентів, не очікуючи додаткових фінансових вигод від державного бюджету.

ЛОНДОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Лондонський університет є прикладом федеративного університету, що складається з 17 незалежних суб'єктів/інституцій, які є членами федерації. До складу федерації входять Біркбек-коледж; Сіті, Лондонський університет; Інститут мистецтв Курто; Голдсмітський коледж; Інститут дослідження раку: Королівська онкологічна лікарня; Королівський коледж Лондона; Лондонська бізнес-школа; Лондонська школа економіки і політичних наук; Лондонська школа гігієни і тропічної медицини; Лондонський університет королеви Марії; Королівська академія музики; Королівська центральна школа мови і драми; Королівський Холлоуей і Бедфорд Нью-коледж; Королівський ветеринарний коледж; Медичний коледж при госпіталі Сент-Джордж; Школа

²² <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-20431655> , доступ 30.05.2023



сходознавства й африканських студій; Лондонський університетський коледж²³.

Лондонський університет був створений на підставі Королівської хартії від 6 січня 1863 року, підтвердженої Законом про Лондонський університет 2018 року (який отримав королівську згоду 20 грудня 2018 року).

Федерація – це структура в юридичному сенсі, незалежна від суб'єктів, що її утворюють. Окремі члени федерації є незалежними і самоврядними. Це суб'єкти зі своїм правовим регулюванням та окремою від Федерації та інших установ-членів ідентичністю. Окремі члени встановлюють власні критерії набору студентів, проводять власні наукові дослідження, мають власні стратегії розвитку, власні повноваження щодо присудження наукових ступенів. Це одиниці з повною незалежністю, часто високою впізнаваністю і брендом. Окремі члени лондонської федерації займають дуже високі місця в рейтингах британських університетів. Кожен член федерації зобов'язаний дотримуватися Статуту, Рішень і Регламенту Лондонського університету як федералізованого суб'єкта. Установи, що входять до складу федерації, зобов'язані надавати Піклувальній раді Федерації (одному з органів управління) будь-яку інформацію, обґрунтовано необхідну Раді для виконання нею своїх обов'язків. Установи-члени інформують Раду про будь-які суттєві зміни у своїй діяльності, такі як злиття, потенційна чи фактична неплатоспроможність.²⁴ Рада визначає стратегічні умови і правила прийому інших членів до федерації.

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.²⁵ До завдань федерації належать власні ініціати і послуги для членів федерації. Відносини між федерацією та її суб'єктами в рамках цих завдань регулюються окремими угодами.

Федерація в цілому складається з 50 000 співробітників. Структурними елементами федерації є: 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.²⁶

Федерація як окремий суб'єкт проводить власні 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. Інвестиційний

²³ 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.

²⁴ <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/Ordinance-9-Member-Institutions-of-the-University.pdf>

²⁵ <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-10-Federal-Subscription-21.pdf>

²⁶ <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-20-Academic-Staff-21.pdf>



дохід, отриманий за рахунок коштів федерації та інших інвестицій, становить 7 мільйонів фунтів стерлінгів.²⁷ Представлені дані ілюструють, що Лондонська федерація є великим, добре організованим бізнесом.

Співробітники і студенти Лондонського університету мають подвійний статус, вони належать до конкретних членів федерації, а також одночасно до Лондонського університету. Це особливо корисно для студентів, які у такий спосіб отримують доступ до широкого спектру можливостей і послуг. Федерація має понад 240 тисяч студентів, які навчаються за більш ніж 3700 освітніми програмами. Не всі студенти здобувають освіту в Лондоні, деякі навчаються в Інституті в Парижі. Федерація налічує понад 45 000 дистанційних студентів. Студенти федерацій походять з 190 країн світу.

КЕЙС КОНСОЛІДАЦІЇ ПОЛЬСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

ПОЄДНАННЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ЗІ СПІЛЬНИМ КОРИННЯМ ТА ІСТОРІЄЮ

Злиття Ягеллонського університету та Краківської медичної академії в 1993 році є прикладом консолідації університетів, що складають історичну єдність, які в результаті політичної трансформації після Другої світової війни розділилися на кілька університетів (1 січня 1950 року медичний факультет був відокремлений від Ягеллонського університету і утворена Лікарська академія, перетворена в Медичну академію через кілька місяців). Незважаючи на досягнення Краківської медичної академії за часи його існування (утворення нових факультетів, галузей та спеціальностей), ідея повернення до своєї Alma Mater була ще жива в Медичній академії.

Політичні зміни в Польщі та Східній Європі дозволили знову включити Медичну академію до структури Ягеллонського університету, з якими обидва заклади мали спільні початки та історію. Це стало можливим 12 травня 1993 року, у День університету з нагоди річниці свого заснування (12 травня 1364 року). Включення медичних факультетів до структури Ягеллонського університету, що негайно принесло видимі наслідки для обох університетів у вигляді поліпшення наукового позиціонування в національному та міжнародному середовищі, базувалося на підтримці - у силу науково-дослідної та освітньої специфіки Медичної академії - максимального суверенітету в структурах Ягеллонського університету, і функціонування як окремої його частини – Колегіум Медикум Ягеллонського університету (Collegium Medicum UJ). Це специфічне розділення та незалежність підтримувалося формальними параметрами: окреме фінансування та нагляд (міністра охорони здоров'я, а не міністра науки та вищої освіти, як у випадку з рештою факультетів Ягеллонського університету) та особлива сфера відповідальності Collegium Medicum – навчальні лікарні (Collegium Medicum UJ є засновником трьох основних університетських лікарень). Тому статут Ягеллонського університету розглядав медичні факультети окремо, а інші факультети Ягеллонського університету окремо. Керівництво Ягеллонського університету мало своїх відповідників у Collegium Medicum, зі статусом заступників. Тому ними були, аналогічно до посад ректора, проректорів, канцлера і квестора: проректор з питань Collegium Medicum, повноважні представники цього проректора з питань освітньої діяльності, наукової роботи та інші, заступник канцлера по роботі Collegium Medicum, заступник квестора (головного бухгалтера)

²⁷ <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/university-of-london-financial-statements-2021-2022.pdf>



по роботі з Collegium Medicum. Collegium Medicum Ягеллонського університету та сам Ягеллонський університет були окремими роботодавцями, що підтверджувалося навіть окремими реєстраційними номерами NIP, присвоєними податковою інспекцією з податку на доходи фізичних осіб. Така модель структури Ягеллонського університету є наслідком вибору федеративної стратегії злиття²⁸.

Незважаючи на ці окремі положення та дублювання переважної більшості організаційної структури, немає сумніву, що обидві частини університету виграли від злиття. Бенефіціарами були студенти, які мали доступ до набагато багатшої освітньої пропозиції, до міждисциплінарних галузей освіти, а також вчені, оскільки багатопрофільний університет разом з медичними факультетами (з високими показниками публікацій та цитування) приніс усім набагато вище позиціонування. Деякі загальноуніверситетські ініціативи та сервісні центри є спільними, наприклад, Центр інновацій та трансферу технологій Ягеллонського університету функціонує для всіх факультетів університету, положення про управління інтелектуальною власністю були уніфіковані, що згодом дозволило створити окрему університетську компанію Ягеллонський центр інновацій. Ця університетська компанія, отримавши зовнішнє фінансування, побудувала науковий парк з численними сучасними лабораторіями і в рамках придбаних венчурних фондів (seed capital) створила і обладнала ряд стартап-компаній на основі рішень і відкриттів співробітників усіх факультетів університету, фінансуючи розвиток ідей від їх ранньої стадії до найбільш розвиненої форми їх розвитку.

Сьогодні, через 20 років після злиття, незважаючи на збереження деяких відмінностей у правилах та організаційній структурі, обидві частини університету добре інтегровані, а в рейтингах та зовнішньому оточенні вони розглядаються монолітно. Спільне позиціонування та оцінювання якості наукової діяльності приносять користь працівникам усіх факультетів. Міждисциплінарність в освіті та наукових дослідженнях вже стала стандартом.

СТВОРЕННЯ НОВОГО СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ, СТОРОВОГО ШЛЯХОМ ЗЛИТТЯ ДЕКІЛЬКОХ НЕЗАЛЕЖНИХ ЗВО АБО ЇХ ФІЛІЙ, ЩО ІСНУЮТЬ В ОДНОМУ ЦЕНТРІ

Прикладами таких об'єднань є: Вармінсько-Мазурський університет, Зеленогурський університет, Жешувський університет, Західнопоморський технологічний університет, Опольський університет.

Опольський університет був створений у 1994 році в результаті злиття педагогічного університету - Вищої педагогічної школи з Опольською філією Люблінського католицького університету. У результаті злиття було створено заклад, що володіє значним науковим потенціалом, сформованим в першу чергу співробітниками і безліччю спеціалізованих лабораторій, ІТ і медіа-центрів, а також бібліотечними ресурсами. Опольський університет постійно розширює та збагачує свою освітню пропозицію, налагоджує співпрацю з дослідницькими центрами та бізнесом у Польщі та за кордоном, на сьогодні реалізує освітній процес за 80 напрямками підготовки.

Зеленогурський університет був створений 1 вересня 2001 року в результаті злиття Зеленогурського технологічного університету та Вищої педагогічної школи професора Тадеуша Котарбінського. Другим етапом консолідації стало приєднання Державного

²⁸ Ł. Sułkowski, Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda? PWN, Warszawa, 2017, s. 59.



закладу вищої професійної освіти в Сулахові до Університету Зеленої Гури 1 вересня 2017 року. Сьогодні в університеті навчається понад 9000 студентів і аспірантів. Зеленогурський університет має 12 факультетів та 29 інститутів, 60 напрямків підготовки, за більш ніж сотнею освітніх програм, у галузях: гуманітарних, соціальних, економічних, природничих, медичних та наук про здоров'я, точних та технічних і навіть мистецьких. Університет має дві докторські школи (гуманітарні та соціальні науки, точні та технічні науки). До структур Зеленогурського університету належать: Науково-технологічний парк сп. з о.о.), основною метою якого є створення умов для використання науково-промислового потенціалу регіону та стимулювання промислового розвитку; Любуський Центр агротехнічних інновацій та впроваджень сп. з о.о., місією якого є дослідження, розробка та впровадження для агропродовольчого сектору; Центр відновлювальної енергетики сп. з о.о., основні напрямки діяльності якого зосереджені на науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах, що проводяться в галузі відновлюваної енергетики. Зеленогурський університет є мажоритарним акціонером Університетської лікарні імені Кароля Марцінковського в Зеленій Гури сп. з о.о.

Вармінсько-мазурський університет в Ольштині був створений 1 вересня 1999 року в результаті злиття трьох тодішніх ЗВО у м. Ольштин: Університету сільського господарства і технологій, Вищої педагогічної школи та Вармійського богословського інституту, відповідно до Закону від 9 липня 1999 року про створення Вармінсько-Мазурського університету в Ольштині (Законодавчий вісник No 69, пункт 762). Сьогодні в UWM в Ольштині навчається понад 15 000 студентів на 15 факультетах. До складу університету входить Школа громадського здоров'я. В університеті працює 1737 академічних працівників та 1270 співробітників в адміністративних підрозділах.

Жешувський університет – найбільший університет у Підкарпатті – розпочав свою діяльність 1 вересня 2001 року відповідно до Закону, який було ухвалено Сеймом Республіки Польща від 7 червня 2001 року. Університет є одним з наймолодших польських університетів. Він був створений з Вищої педагогічної школи в Жешуві, початок якої датується 1963 роком, філії Люблінського університету Марії Кюрі-Склодовської у Жешуві, заснована в 1969 році, та економічного факультету в Жешуві Сільськогосподарської академії імені Гуго Коллонтая в Кракові (існує з 1973 року). На момент свого створення Жешувський університет мав шість факультетів: економіки, філології, математики та природничих наук, педагогіки, права та соціології та історії. Актуально в університеті навчається понад 16 000 студентів та аспірантів (58 напрямків підготовки). Після реорганізації, проведеної у 2020 році, до складу університету входять 4 колегіуми: гуманітарних, суспільних наук, природничих наук та медицини, які поділяються на менші підрозділи – монодисциплінарні інститути. Жешувський університет є одним з найбільших роботодавців у південно-східній Польщі, де працює майже 2100 осіб, у тому числі понад 1200 академічних викладачів

Західнопоморський технологічний університет у Щецині був утворений у результаті злиття Щецинського сільськогосподарського університету та Щецинського технологічного університету в 2009 році. Університет має 10 факультетів з 60 спеціальностями. Тут працює близько 2000 чоловік, а також близько 8000 студентів, 500 аспірантів і 400 слухачів післядипломної освіти.

УНІВЕРСИТЕТ МИКОЛИ КОПЕРНИКА В ТОРУНІ

Це приклад успішної консолідації університетів, розташованих у різних міських



центрах. Включення Бидгоської медичної академії до Університету Миколи Коперника в Торуні (УМК), у результаті якого Університет Миколи Коперника в Торуні розширився, включивши медичні факультети, призвело до створення найбільш багатопрофільного університету в Польщі (оскільки він також має богословський факультет і факультет образотворчих мистецтв).

Університет Миколи Коперника в Торуні був заснований рішенням Ради міністрів від 24 серпня 1945 року як університет з двома факультетами гуманітарних наук (разом з секцією образотворчих мистецтв) та математично-природничих наук. Це суттєво відрізнялося від концепції організаторів УМК, що з самого початку прагнули утворити багатопрофільний університет, який би у своїй структурі мав, крім основних факультетів, також наприклад, медичний факультет, за прикладом довоєнних університетів. Це стало можливим лише 24 листопада 2004 року, коли Парламент прийняв рішення про включення Медичної академії Людвіка Ридигера в Бидгощі до складу Університету Миколи Коперника. Раніше рішення про злиття були прийняті одногосно сенатами обох університетів. Тодішні факультети Бидгоської медичної академії: медицини, фармації та наук про здоров'я увійшли до структур Університету Миколи Коперника, створивши Collegium Medicum УМК. Таким чином, за концепцією його засновників, університет став широкопрофільним університетом за зразком довоєнних університетів.

Завдяки цій консолідації УМК досяг високого наукового рівня, що забезпечив йому статус дослідницького університету, який УМК отримав як один з 10 польських університетів у конкурсі Міністерства науки та вищої освіти «Ініціатива досконалості - дослідницький університет». Цей статус зміцнює імідж науки університету у міжнародному дослідницькому середовищі. Претендуючи на статус дослідницького університету, УМК конкретизував цілі та конкретні дії щодо підвищення якості наукових досліджень та якості освіти. Ключовими завданнями університету були: підвищення інтернаціоналізації, міждисциплінарності, інновацій та внутрішньої цілісності. Досягнення цих цілей стало можливим (про що свідчать звіти, підготовлені для середньострокового оцінювання дослідницьких університетів) завдяки процесу злиття двох університетів.



Умови успішних процесів консолідації. Аналіз причин невдач.

Консолідація (лат. *consolidatio*) означає об'єднання, злиття, об'єднання і асоціюється зі зміцненням, консолідацією та згуртованістю. Консолідацію подають як своєрідну панацею у ситуації демографічного спаду та фрагментації вищої освіти. Іноді про неї говорять як про ефективний механізм міжнародної конкуренції та фінансовий стабілізатор для закладів вищої освіти. Консолідація означає подолання юридичних, психологічних, організаційних, фінансових та багатьох інших бар'єрів, які іноді важко передбачити. Це вимагає зміни мислення; часто академічні кола сповнені побоювань щодо процесів консолідації. Працівники, аспіранти, а іноді й студенти не хочуть змін і бояться їх, навіть якщо зміни приносять багато користі. Умовою для консолідації є наявність достатнього наукового капіталу та фінансових ресурсів для здійснення цього процесу. Підкреслюється, що консолідація має бути способом створення флагманських і дослідницьких університетів, з метою конкуренції у глобальному, міжнародному науковому середовищі. Рейтинговий ефект, який має стати результатом концентрації дослідницького потенціалу, дозволить швидко просунутися та отримати кращу позицію серед іноземних університетів. Метою є зміцнення академічних центрів та більш ефективне використання науково-дослідної та освітньої інфраструктури. Також існує потреба в більш ефективному фінансовому управлінні закладами вищої освіти²⁹.

Наслідком консолідації (особливо як загальної програми) є скорочення кількості суб'єктів у системі вищої освіти. Це може викликати занепокоєння у деяких, але потрібно піклуватися насамперед про збереження ресурсів, а не про збереження кількості установ. Консолідація може генерувати мобільність персоналу (що має свої добрі та погані сторони). Ризики процесів консолідації полягають у можливій втраті ідентичності та автономії та скороченні зайнятості. Консолідація також вимагає змін у внутрішніх структурах, мотивованих зокрема факторами оптимізації.

Ще однією загрозою для університетів є відсутність детальних нормативних актів, які б сприяли консолідації. Ризики також включають слабкість або відсутність чіткої державної та регіональної політики для підтримки та сприяння консолідації. Організаційні, фінансові та психосоціальні зміни в умовах консолідаційних процесів вимагають відповідної змістовної підготовки з боку університету.

Чинні в Польщі нормативні акти в частині, що стосується федерації, не узгоджуються з положеннями закону, що стосуються програм міністра, а в деяких аспектах навіть суперечать їм. Згідно з чинними нормативними актами, існує реальний ризик втрати університетом, що входить до складу федерації, статусу дослідницького університету.

²⁹ K.Zioło, *Proces konsolidacji w szkolnictwie wyższym – najważniejsze zagrożenia*, (w:) *Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym – stan i perspektywy*, red. P.Zygarłowski, K.Łobos, Warszawa 2015, s 118.



У майбутньому ЗВО, який є членом федерації, не буде відповідати умовам конкурсу (право присуджувати наукові ступені надається федерації, а не закладам, що її утворюють). Плани створення федерації Варшавського університету та Варшавського медичного університету провалилися через обмеження, що немає опціональності у процесі оцінювання якості наукової діяльності. Положення Закону передбачають, що оцінювання має здійснюватися на рівні федерації, а не на вибір – або на рівні окремих ЗВО, що входять до складу федерації, або на рівні федерації. Через несприятливі правові норми процес консолідації Вроцлавського університету та Вроцлавського медичного університету також навряд чи відбудеться, до того ж бар'єром виявився також опір змінам у значній частині обох академічних середовищ.

Свідомі і несвідомі фактори, що впливають на процес консолідації. За останні 20 років ми спостерігаємо чіткий тренд активізації консолідаційних процесів у сфері вищої освіти і науки, які базуються на свідомих діях й освітніх політиках та цілій групі факторів з не до кінця усвідомленим напрямком впливу. Процес глобалізації, а всередині нього побудова мережевих суспільств і сфер вільної торгівлі та економічного обміну, вільного руху людей і капіталів, впливають на посилення міжнародної конкуренції, що також починає позначатися на вищій освіті.

Лукаш Сулковський влучно наголошує на цьому³⁰, стверджуючи, що університети дедалі більше залучаються до співпраці, а також до міжнародної конкуренції, як у сфері науки, так і у вищій освіті. Явно стає помітною міжнародна конкуренція, гонитва за талантами, що особливо помітно в групі флагманських університетів, найсильніших у національних освітніх системах. Позиція кращих університетів, їх визнання, наукова позиція та здатність впливати на оточення, що вимірюється їхньою позицією в міжнародних рейтингах досконалості, є основною метою для осіб, які приймають рішення, формуючи наукову політику. З цієї причини самі університети та уряди багатьох країн проводять реформаторські зусилля для інтенсифікації розвитку університетів, особливо найкращих університетів. Ці заходи мають характер програм наукової та дидактичної досконалості, зміцнення інтернаціоналізації, впровадження міжнародних акредитацій та стимулювання процесів консолідації університетів.

Першою причиною процесів консолідації є прагнення досягти високої позиції в рейтингах (так звана культура рейтингів).³¹ Позиціонування в цьому виді рейтингів – це боротьба за престиж, побудована на основі результатів наукових досліджень, доповнена освітньою та інноваційною діяльністю (патенти, співпраця з оточенням). Побудова іміджу кращих університетів – це програма, розрахована на конкуренцію (результат жорсткої конкуренції у сфері вищої освіти, з різною інтенсивністю, що спостерігається в окремих країнах, але постійно прогресує) за студентів і дослідників з високим потенціалом. Фактично йдеться про кошти на науково-дослідну діяльність та наукові проекти, високу плату за навчання студентів на платних програмах (іноземні студенти, післядипломна освіта, MBA) та привабливі робочі місця для дослідників.

³⁰ Ł. Sułkowski, „Fuzjomania” akademicka. Czy Polskę czeka fala konsolidacji uniwersytetów?, Nauka i szkolnictwo wyższe, 2(50)/2017, s. 174-175.

³¹ Academic Ranking of World Universities <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>, World University Rankings THE (Times Higher Education) <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, Best Global Universities Rankings <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>



Простою відповіддю на необхідність відбору «кращих» стали міжнародні рейтинги на основі довільно відібраних, агрегованих списків. Такі набори даних покликані створити простір для порівняння за прийнятими критеріями оцінки наукової та освітньої діяльності. Завдяки цим інструментам порівнюються не лише окремі університети, а й країни і регіони. Рейтингування завжди є своєрідним спрощенням, але воно створює враження об'єктивного, методичного вимірювання сил і позицій окремих університетів. Самі рейтинги конкурують між собою, що є додатковою проблемою при їх оцінці. Незалежно від нашої оцінки, більшість найпрестижніших рейтингів високо цінують вражаючі наукові досягнення (наприклад, Нобелівські премії) та вимірювання цитованості (домінування бібліометричних показників), з явно слабшим впливом якості викладання, працевлаштування, культурного становища та доданої вартості освіти.

Позиціонування в рейтингах швидко вийшло за межі інтересів академічного світу і стало предметом конкуренції на рівні країн та їх міжнародної позиції. У цій перспективі питання стало політичним, і їхнє сприйняття університетів впливає на розвиток економіки, заснованої на знаннях, цінність сектору науки та вищої освіти трансформується в конкурентоспроможність усієї країни.

Методології найпрестижніших рейтингів просувають відносно великі університети так званого «світового класу» або «острови наукової досконалості». У відповідь на цю тенденцію відбувся чіткий розворот у бік консолідації університетів (ефект синергії). Стратегічна консолідація або злиття університетів дали швидкий ефект у цій конкуренції, вони також були для багатьох поштовхом стимулювати консолідацію в академічному секторі. Варто зазначити, що такий поворот до консолідації не був викликаний насамперед необхідністю вдосконалення освітньої мережі, підвищення якості науки і дидактики, вдосконалення управління, а був мотивований грою в рейтинги (маркетингове поліпшення видимості країни та університетів у світі, позиція в рейтингу як мірило успіху управлінців не тільки університету, а й державної політики).

Аналізуючи процеси консолідації, з позиції «рейтингової культури», ми повинні пам'ятати, що ефект синергії має бути результатом сталого розвитку всіх аспектів сучасної вищої освіти (науки, дидактики, культурно-освітнього впливу, впровадження та співпраці з навколишнім середовищем). Ризиком у цьому випадку є гонитва лише за швидким результатом у рейтингах, де позиція університетів може бути лише штучним та інструментальним заходом, що не повинно бути основною причиною рішення про об'єднання університетів. Слід наполегливо шукати фундаментальні цілі: підвищення взаємодоповнюваності університетів, синергія наукових потенціалів для досягнення результатів дослідницької досконалості, підвищення компетентностей та привабливості в освітній сфері та посилення так званої третьої місії університетів, підтримка сучасної економіки та активний вплив на соціальне середовище.

Покращення видимості в рейтингах важливе, але це не може бути єдиною метою процесу консолідації (важливо, щоб у довгостроковій перспективі переважали цілі синергії, а не лише інструментальні цілі). Суть цього процесу повинна ґрунтуватися на добре підготовленому та узгодженому в академічній спільноті процесі стратегічного управління, з великим аналітичним етапом та належною перевіркою.

Кризові ситуації неминуче є частиною процесу консолідації. Вони можуть бути результатом різних причин: відсутність достатнього прийняття різними групами університетської спільноти, недостатня підготовка процесу, погана комунікація та недостатньо зусиль для промоції консолідації тощо. Зокрема, на процес злиття в Польщі



негативно вплинуло зіткнення різних культур, а також власні звички, сформовані так званою академічною традицією. Бар'єром у процесі консолідації польських ЗВО також виявилися недостатнє фінансове забезпечення процесів злиття з державного бюджету (тобто відсутність рішучої державної політики у цій сфері), а також несприятливі правові норми, що містяться в Законі «Про вищу освіту і науку» щодо певної групи ЗВО зі статусом дослідницьких університетів (імплементация програми міністра «Ініціатива досконалості – дослідницький університет» (IDUB). Зокрема, мова йде про федерацію, передбачену Законом, як про одну з можливих форм консолідації. Така форма консолідації не означає втрату власної автономії та ідентичності, зацікавила б великі державні університети, деякі з яких мають статус дослідницьких університетів.

Процеси консолідації у вищій освіті були предметом багатьох аналітичних звітів та тематичних досліджень. У дослідженні Університету Уоріка³² щодо оцінки так званої другої хвилі консолідації в секторі вищої освіти Великобританії (1996-2000) сформульовано загальні висновки:

- злиття більших і схожих за структурою університетів є більш вигідним,
- проблеми, що виникають в процесі консолідації, найчастіше виникають у результаті відсутності достатньо тривалої і ретельної підготовки процесу,
- фінансова вигода найчастіше прослідковується в довгостроковій перспективі, тому важливо, щоб це не було єдиною причиною об'єднання університетів,
- досить передбачуваними є проблеми, пов'язані з зіткненням академічних культур,
- підтримка та прихильність управлінців середньої ланки важливі в процесі злиття.

На підставі проведених досліджень можна сформулювати умови, виконання яких визначає успішне здійснення процесу консолідації:

- перед процесом злиття повинен бути складений реалістичний бізнес-план і проведена належна оцінка ризиків,
- слід забезпечити підготовку всіх осіб, відповідальних за відповідні етапи та частини процесу консолідації,
- до процесу об'єднання університетів повинен бути залучений досвідчений фінансовий менеджер,
- необхідно передбачити систему заходів підтримки консолідації з належним чином спланованими та передбачуваними витратами,
- має бути розроблена чітка стратегія об'єднаного університету.

Всі ці чинники визначають успішний хід процесу консолідації. З іншого боку, їх невиконання призведе до провалу цього процесу. Такі висновки також впливають з польського досвіду.

³² Evaluation of mergers in the FE sektor 1996-2000, Centre for Education and Industry, University of Warwick

Висновки та рекомендації

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. Детальні висновки мають слугувати аргументами за чи проти процесу федералізації (індикаторами для аналізу є прогностичні дані на основі бібліометричної аналітики, рейтингування та визначення сфер досконалості на основі професійних показників, наприклад, результати співпраці (collaboration output), найкращі співпрацівники (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. Діагностика стану суб'єктів консолідації.
4. Інформаційна безпека проекту. Зв'язок цілей, всередині суб'єктів, які об'єднуються, і з навколишнім середовищем.
5. Виявлення, найменування, представлення та оцінка сили короткострокових і довгострокових факторів ризику та небезпек.
6. Точний правовий та фінансовий аналіз.
7. Вибір інституційної форми процесу консолідації.
8. Плани інтеграції сфер діяльності, обраних для об'єднання, з урахуванням плану зближення організаційних культур.
9. Зв'язки з громадськістю, процеси просування і стратегія побудови нового бренду.

Потім, впроваджуючи процес консолідації, необхідно чітко визначити можливі додані вартості, виклики та загрози. Варто назвати ці елементи і чітко представити їх усій академічній спільноті. Усі ці фактори, що визначають успішний хід процесу консолідації, водночас можуть бути причиною невдачі, також актуальні для Польщі.

Успішні процеси відбувалися скрізь, де була чітко визначена мета консолідації та її



широко сприйняла спільнота (підтримка на всіх рівнях управління та серед усієї університетської спільноти). Безсумнівно, весь процес повинен бути тісно пов'язаний з процесом управління ризиками. Метою є прогнозування та запобігання виникненню ризиків, які можуть з'явитися на кожному етапі консолідації (так звана герметизація ризиків).

Ризикованими є процеси консолідації, нав'язані згори, які реалізуються лише внаслідок політичної волі осіб, які ухвалюють рішення, що є результатом прагнень лише органів державної влади. Іншою справою є раціональна підтримка процесів консолідації, які виникають знизу, шляхом формування заохочувальної державної політики. Ці програми мають сформувану багатогранну систему підтримки потенційних стратегічних злиттів, особливо у вигляді чітких нормативних положень, які сприяють цьому процесові, програм наукової досконалості та системи фінансової підтримки (можливо, з етапною моделлю з урахуванням поступового посилення співпраці між суб'єктами консолідації) – приклади Франції, Фінляндії та Швеції.

Практичний досвід також приводить до формулювання висновку щодо «відносної свободи правових форм консолідації». Вибір моделі злиття повинен впливати з реальних потреб, очікувань і рівня організаційної культури організації консолідованих закладів. Плюралізм можливостей щодо методів реалізації консолідації сприятиме її успіху.³³ Технічні аспекти консолідації повинні також враховувати логістичний контекст: у консолідації дуже розосереджених і віддалених кампусів можуть виникнути труднощі.

Дуже важливим чинником підвищення ефективності процесів консолідації закладів вищої освіти є їх попередня співпраця, яка подекуди набуває прогресивних форм багатогранних угод про співробітництво, спеціальних об'єднань університетів чи консорціумів. У разі злиття державних університетів ключовим фактором успіху є побудова коаліції внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін навколо концепції консолідації. Наостанок необхідно згадати про безпосередню підготовку процесу злиття та аналіз due diligence, який надасть інформацію про можливості та загрози, а також інформацію про переваги та необхідні витрати. Крім цих чисто управлінських факторів, не можна забувати про зв'язки з громадськістю і надійну інформаційну політику всередині установи. Успіх процесу консолідації залежить не лише від ефективного планування, а й від лідерства та відданості всіх груп академічної спільноти. Цей процес повинен здійснюватися з повною віддачею, з чітко визначеними цілями.

З аналізу прикладів консолідації у Польщі та в інших країнах, а також чинного законодавства можна зробити такі висновки:

- Успішний процес консолідації має бути ініціативою знизу, 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 федерації,

³³ Ł. Sułkowski, *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?*, PWN Warszawa 2017, s. 256-257.



але це має бути обумовлено 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.



Список використаної літератури

Нааукові праці та коментарі:

- A. Balicki, M. Pyter, B. Zięba, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2021, <https://sip.legalis.pl/document>
- D.Docampo, D.Egret, L.Cram , French COMUEs and the Shanghai Ranking, DEC Technical Report 01/2014, s. 15 | <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-18696345>, dostęp z 30.05.2023
- I. Degtyarova [w:] Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, red. J. Woźnicki, Warszawa 2019, art. 165 | <https://sip.lex.pl/#/commentary/587807010/604450/woznicki-jerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-21 23:57)
- Lawrence J. Gitman, Walter T. Harrison, Jr. Financial Analysis for Managers (Custom Edition for University of Phoenix), Hamid Bouchikhi, John r. Kimberly, Making mergers work, researchgate.net, Carol M. Sanchez, Improving the M&A success rate: Identity may be the key, Grand Valley State University, 2020 | https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mgt_articles, dostęp 10.06.2023
- A. Jakubowski (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2023 | <https://sip.legalis.pl>
- P. Modrzyński, M.Kwiek, (2015). Reformy edukacji wyższej we Francji w obszarze finansowania szkół wyższych. Analizy IBE, 12, Warszawa, Instytut Badań Edukacyjnych, s. 28
- Ł.Sułkowski, Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda? PWN, Warszawa, 2017
- Ł.Sułkowski, „Fuzjomania” akademicka. Czy Polskę czeka fala konsolidacji uniwersytetów?, Nauka i szkolnictwo wyższe, 2(50)/2017
- J. Woźnicki [w:] I. Degtyarova, M. Dokowicz, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, A. Mrozowska, P. Wojciechowski, J. Woźnicki, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2019, art. 35 | <https://sip.lex.pl/#/commentary/587806879/604319/woznicki-jerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-27 00:20)
- J. M. Zieliński [w:] H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, wyd. II, LEX/el. 2021, art. 165 | <https://sip.lex.pl/#/commentary/587785477/659540/izdebski-hubert-zielinski-jan-michal-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz-wyd-ii?pit=2023-06-21&cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-22 00:00)
- K.Zioło, Proces konsolidacji w szkolnictwie wyższym – najważniejsze zagrożenia, (w:) Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym – stan i perspektywy, red. P. Zygarłowski, K. Łobos, Warszawa 2015



Звіти та документи:

- Raport nr 6/2017 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, „Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego”, Opracowanie Zespołu powołanego uchwałą nr 155/2017 z dnia 9 kwietnia 2015 r. w sprawie powołania zespołu roboczego ds. „konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego”, pod redakcją prof. Jana Szambelańczyka, Warszawa, listopad 2017, s.
- Uzasadnienie do projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Druk sejmowy Nr 2446, Sejm VIII kadencji, s. 38 | <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2446>.
- Pacte de recherche 2006 | <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758528/>
- <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-20431655>, dostęp z 30.05.2023, oraz ibidem.
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/Ordinance-9-Member-Institutions-of-the-University.pdf>
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-10-Federal-Subscription-21.pdf>
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-20-Academic-Staff-21.pdf>
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/university-of-london-financial-statements-2021-2022.pdf>
- Academic Ranking of World Universities <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>, World University Rankings THE (Times Higher Education) | <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, *Best Global Universities Rankings* <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>
- Evaluation of mergers in the FE sektor 1996-2000, Centre for Education and Industry, University of Warwick



Про авторів

МАРІЯ ХУЛИЦЬКА

PhD з економічних наук (Ягеллонський університет), фінансовий директор Вроцлавського університету (з лютого 2022 р.). З 2017 по 2020 рр. - Канцлер Університету кардинала Стефана Вишинського у Варшаві, з 2004 по 2012 рік – квестор (головний бухгалтер) Ягеллонського університету. Керує власною аудиторською компанією. З 2020 року є членом групи експертів Конференції ректорів академічних шкіл Польщі KRASP. Член редакційної групи Комісії зі стратегічних проблем вищої освіти KRASP. Член Експертної групи ЄС з питань реформ у Європейському просторі вищої освіти з 2014 року. Співавтор експертних пропозицій щодо управління вищою освітою та фінансування вищої освіти, а також консолідації університетів. Член наглядових рад університетських компаній. Має значний науковий доробок, опублікований англійською та польською мовами.

ТОМАШ КАЛІШ

Доктор габілітований з юридичних наук, професор Вроцлавського університету, професор кафедри виконавчого кримінального права Факультету права, адміністрації та економіки Вроцлавського університету, керівник Центру технологій віртуальної реальності. Був членом спеціалізованих, міждисциплінарних, консультативних та робочих груп у Міністерстві науки та вищої освіти Польщі (зараз - Міністерство освіти і науки), а також членом Конвенту дисциплінарних уповноважених Міністерства. Багаторічний експерт і координатор груп HS5 в Національному науковому центрі NCN, експерт Міністерства освіти і науки у програмі «Регіональна ініціатива досконалості». Керівник Докторського колегіуму юридичних наук у Докторській школі Вроцлавського університету; керівник очної та заочної аспірантури з юридичних наук. У 2020-2022 роках був проректором Вроцлавського університету зі студентських питань. Дисциплінарний уповноважений у Дисциплінарному комітеті при Головній раді з питань вищої освіти та науки RGNiSW 2013-2016 рр. Керував робочою групою з підготовки стратегії розвитку Вроцлавського університету на 2021-2030 роки. Автор понад 130 наукових публікацій, керівник 7 PhD дисертацій.

ПЕРЕКЛАД ТЕКСТУ

Ірина Дегтярьова, PhD

програмний координатор Проєкту
Фундація польських ректорів

ДОЗВОЛЯЄТЬСЯ КОПІЮВАТИ, РОЗПОВСЮДЖУВАТИ, ОПРИЛЮДНЮВАТИ,
ВИКОРИСТОВУВАТИ ТВІР ТА ЙОГО МАТЕРІАЛИ У НЕКОМЕРЦІЙНИХ ЦІЛЯХ,
ЗА УМОВИ ЗАЗНАЧЕННЯ АВТОРСТВА
ТА НАЛЕЖНОГО ПОСИЛАННЯ НА ДЖЕРЕЛО.



ГРАФІКА ТА ВЕРСТКА

workshop².pl