

---

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2018-6-2-117-133>

УДК 378.4

Власова Інна

### Злиття/укрупнення університетів за умов розширення економічної автономії

#### *Анотація*

Глобалізація, інтернаціоналізація, масовизація вищої освіти, інтеграція і конкуренція університетів посилюють необхідність розроблення стратегії розвитку вищої освіти щодо забезпечення автономії закладів вищої освіти, одночасно з посиленням включеності університетів у розвиток економіки регіонів на основі оптимізації і концентрації всіх ресурсів. Одним із можливих механізмів стає процес злиття/укрупнення закладів вищої освіти. З'ясовано сутність понять «злиття/укрупнення (mergers)» та «співпраця (collaboration)».

Визначено чинники процесу злиття/укрупнення на системному та інституційному рівнях. На системному рівні чинниками активізації процесу злиття/укрупнення є наступні: ефективність та стійкість системи вищої освіти, міжнародна конкуренція (більш стійкі та конкурентоспроможні інституції з високою якістю вищої освіти у міжнародному співтоваристві), поділ праці. На інституційному рівні – ринкова позиція університету в регіональному, національному та міжнародному контексті, покращення якості вищої освіти, конкурентоспроможності університетів. Для закладів вищої освіти, які є фінансово вразливими, злиття/укрупнення є стратегією виживання, для фінансово стійких закладів метою є диференціація, підвищення продуктивності або очікування, що більший розмір призведе до економії ресурсів завдяки економії на масштабі.

Досліджено типи та види злиття/укрупнення закладів вищої освіти. До типів віднесено: добровільні (voluntary) та недобровільні (involuntary), односекторні та крос-секторні (single and cross-sectoral), двох та більше партнерів (two and multi-partner), на основі подібних та різних академічних профілів, а також злиття/укрупнення, націлені на федеральну або унітарну структуру. До видів відносять: горизонтальні, вертикальні, на основі диверсифікації, конгломератні.

Проаналізовано особливості процесів злиття/укрупнення у Швеції, де цей процес ініційовано «знизу-вгору» та Уельсі, де процес злиття/укрупнення ініційовано «згори-вниз». Для успішної реалізації цих процесів потрібним є здійснення належного економічного обґрунтування, підготовка Меморандуму про взаєморозуміння, проведення комплексного аудиту закладів, підготовка плану та стратегії реалізації процесу злиття/укрупнення.

*Ключові слова:* альянс; економічна автономія; злиття/укрупнення; співпраця (collaboration); конкурентоспроможність університетів; контрактні (субсидіарні) угоди про злиття/укрупнення; оптимізація і концентрація ресурсів; реконфігурація.

#### *Вступ*

За умов скорочення державного фінансування закладів вищої освіти і зростання потреби у забезпеченні ефективності використання закладами вищої освіти отриманих фінансових ресурсів виникає необхідність пошуку альтернативних механізмів вирішення цих питань. Одним із таких механізмів є процес злиття/укрупнення закладів вищої освіти, застосування якого сприятиме вирішенню проблеми організаційної роздробленості університетів, оптимізації системи управління, забезпеченню фінансової стійкості, підвищенню

ефективності діяльності університетів та якості вищої освіти, забезпеченню конкурентних переваг на ринку послуг у сфері вищої освіти та позитивному внеску університетів у соціально-економічний розвиток регіонів.

*Мета статті* – з'ясувати сутність, чинники та складові процесу злиття/укрупнення університетів за умов розширення економічної автономії у сфері вищої освіти на основі аналізу провідного досвіду країн Європи (Швеції і Великої Британії).

### **Методи дослідження**

Для виконання поставлених завдань використано метод аналізу нормативних, стратегічних та аналітичних документів.

### **Результати дослідження**

У сфері вищої освіти країн Європи відбулися деякі зміни, спричинені занепокоєнням щодо питань економічної конкурентоспроможності, якості досліджень та міжнародної репутації, а також надмірною залежністю секторів вищої освіти від фінансування з центральних або федеральних урядів. Оптимізація секторів вищої освіти (скорочення кількості закладів вищої освіти) зумовлене активізацією процесів злиття/укрупнення закладів вищої освіти у Фінляндії, Німеччині, Франції, Бельгії, Данії, Швеції та Великій Британії (Jones, 2013: 18).

У вищезазначених країнах Європи заклади вищої освіти об'єднуються в альянси або відбувається злиття/укрупнення (mergers). Поняття «злиття/укрупнення (merger)» у документі «Collaborations, alliances and mergers in higher education» (Співпраця, альянси, злиття/укрупнення у сфері вищої освіти, HEFCE, 2012) визначено як «два або більше партнерів, що об'єднуються для створення окремої інституції, яка може залишати назву та юридичний статус одного з партнерів або бути абсолютно новою юридичною особою. У моделі холдингової компанії одна інституція може мати філіали (дочірні компанії), які мають окремі назви, фірмові найменування і види діяльності різною мірою. Об'єднання у формі федерації можна розглядати як більш гнучку форму повного злиття/укрупнення» (HEFCE, 2012: 4).

У аналітичному звіті «University mergers in Europe» (Злиття університетів у країнах Європи, European university association, 2015) зазначено, що «співпраця (collaboration) – це конкретні механізми на інституційному рівні, зорієнтовані на певну сферу, що включають угоди про співробітництво, партнерства та створення нових структур, таких як спільні заклади вищої освіти, школи або факультети. Альянси стосуються більш широких форм співпраці, які охоплюють різні сфери, але де інституції продовжують існувати самостійно» (European University Association, 2015: 6).

Для інституцій, які є фінансово вразливими, злиття/укрупнення є стратегією виживання (Williams, 2017: 16). У Сполучених Штатах Америки експерти акцентували, що невеликий розмір приватних інституцій, відсутність онлайн-програм, висока вартість навчання, високі виплати за заборгованістю та дефіцитні витрати є ключовими показниками ризику і складають загрозу для виживання інституцій (Parthenon-EY Education Practice, 2016).

Для фінансово стійких закладів вищої освіти злиття/укрупнення, як правило, здійснюється з метою диференціації, підвищення продуктивності або в очікуванні, що більший розмір призведе до економії ресурсів завдяки економії на масштабі (Williams, 2017: 16).

A. Bladh у статті «Nordic mergers. A way to strengthen universities in a competitive environment» (Злиття/укрупнення у Скандинавських країнах. Механізм зміцнення університетів у конкурентному середовищі, Bladh, 2012) акцентує увагу на різних видах та чинниках злиття/укрупнення у сфері вищої освіти Скандинавських країн та аналізує кейс Швеції. Зокрема, злиття та укрупнення закладів вищої освіти Норвегії, яке відбулося у середині 90-х

рр., переважно стосувалися різних видів неуніверситетських інституцій, а їх метою було зміцнення регіонів Норвегії шляхом формування більш укрупнених інституцій (Kuvik S., 2002).

Інший приклад – Швеція у кінці 70-х початку 80-х рр., де злиття та укрупнення університетів здійснювалося як складова частина реформи вищої освіти через концентрацію ресурсів. У Швеції та Норвегії ці процеси були ініційовані «зверху-вниз» (політичне рішення на рівні країни), однак чинники були різними. У Данії та Фінляндії чинником таких процесів були політичні амбіції щодо створення міжнародних конкурентних дослідницьких університетів, у Норвегії та Швеції – забезпечення якості без прив'язки до міжнародних рейтингів (Bladh A., 2012: 3).

У Данії процес злиття/укрупнення ініційовано «зверху-вниз» на основі через застосування дієвих стимулів та надання дев'ятимісячного періоду пошуку партнерів. Злиття/укрупнення університетів у Фінляндії відбувалось через надання додаткового фінансування та забезпечення більшої автономії, у Данії – через додаткове фінансування та можливість об'єднання з дослідницькими інституціями (Bladh, 2012: 3).

У Норвегії та Швеції процеси злиття/укрупнення відбувалися на основі підходу «знизу-вгору», тобто за ініціативи самих інституцій та за фінансової підтримки урядів обох країн.

А. Bladh визначила такі чинники злиття/укрупнення університетів на системному та інституційному рівні. Зокрема, до **чинників системного рівня** віднесено (Bladh, 2012: 4-5):

- ефективність та стійкість системи вищої освіти;
- міжнародна конкуренція (більш стійкі та конкурентоспроможні інституції з високою якістю вищої освіти у міжнародному співтоваристві);
- поділ праці.

Забезпечення конкурентоспроможності університетів на міжнародній арені та розподіл дослідницьких і освітніх ресурсів між кампусами були найбільш вагомими аргументами для ініційованого злиття/укрупнення університетів у Данії та Фінляндії.

До **чинників інституційного рівня** віднесено такі (Bladh, 2012: 5):

- ринкова позиція університету в регіональному, національному та міжнародному контексті;
- зростання якості вищої освіти;
- конкурентоспроможність інституцій.

А. Bladh зазначає, що покращення якості та ефективності, а також зниження вразливості університету також може бути важливим чинником для злиття/укрупнення. Посилення конкурентоспроможності університету може мати на меті залучення кращих студентів та компетентного науково-педагогічного персоналу, а також покращити наукові дослідження та забезпечити їх фінансування (Bladh, 2012: 5).

Критеріями успіху, на думку А. Bladh, є наступні (Bladh, 2012: 16):

- фокусування на основних видах діяльності;
- академічне бачення – візія;
- політична підтримка;
- підтримка з боку місцевої громади;
- посада ректора після злиття.

Щодо критеріїв успіху процесу злиття/укрупнення А. Bladh вважає важливим зосередити увагу на основній діяльності, тобто академічних місіях інституцій, що залучені до цього процесу. Дослідниця зазначає, що результат злиття/укрупнення у довгостроковому періоді має бути вагомим, ніж підтримка існуючих інституцій. Труднощі полягають у складності спрогнозувати успішний результат. Важливо також, щоб керівництво закладів

повідомляло стейкхолдерам про можливості, переваги та ризики майбутнього злиття/укрупнення.

Критерії успіху мають бути пов'язані з самим процесом, особливо у випадку процесу злиття/укрупнення «знизу-вгору», а саме:

- спільний аналіз майбутніх можливостей у результаті змін, взаємна довіра між керівниками закладів;
- підтримка процесу з боку студентів, бізнес-спільноти, політиків на місцевому й регіональному рівнях;
- назва нового закладу;
- конкурентоспроможність нового закладу вищої освіти на національному та міжнародному рівнях за напрямками: набір студентів, персоналу, створення нових освітніх програм і напрямів досліджень, позитивні результати оцінювання якості, збільшення кількості наукових публікацій та нові моделі співпраці із зовнішніми партнерами.

A. Bladh наголошує на необхідності враховувати, що створення нової інституції є тривалим процесом, оскільки мова йде про злиття різних культур і надання можливостей для нового міждисциплінарного співробітництва.

G. Harman, K. Harman розглянули декілька типів злиття/укрупнення, зокрема добровільні (voluntary) та недобровільні (involuntary), односекторні та крос-секторні (single and cross-sectoral), двох та більше партнерів (two and multi-partner), на основі подібних та різних академічних профілів, а також злиття/укрупнення, націлені на федеральну або унітарну структуру. Злиття/укрупнення в Швеції в кінці 70-х були крос-секторними та охоплювали більше ніж два партнери, у Данії та Фінляндії містили більше, ніж два партнери, у Швеції та Норвегії – два партнери, зокрема молоді університети або коледжі. Причому такі злиття/укрупнення мали на меті сформувати унітарну структуру управління, за якої внутрішня організація може враховувати географічні відстані (Harman, Harman, 2003).

O. Skodvin вирізняє такі види злиття/укрупнення: горизонтальне, вертикальне, диверсифікація, конгломерат (Skodvin, 2014: 5). Ця типологія пов'язана з двома вимірами: академічна афіліація (приєднання до іншої структури) та продуктова орієнтація закладу вищої освіти. O. Skodvin зазначає, що «у сфері вищої освіти є два види продуктів: освітній та науковий (дослідження)» (Skodvin, 2014: 5). На основі цього дослідник виділив наступні чотири типи злиття/укрупнення у сфері вищої освіти (Skodvin, 2014: 5):

- горизонтальні – між закладами, які діють в аналогічних наукових галузях (монодисциплінарні) з метою виробництва аналогічного типу продукту (наприклад, освіта);
- вертикальні – між закладами, які працюють у подібних академічних сферах, але орієнтовані на різні типи продуктів (наприклад, технічний і політехнічний університет);
- диверсифікація – між закладами, які діють у різних академічних сферах і орієнтовані на подібні типи продуктів (наприклад, університетський коледж, що пропонує економічну освіту і університетський коледж, що пропонує інженерну освіту);
- конгломератні – між закладами, які діють у різних академічних сферах і орієнтовані на різні типи продуктів (наприклад, класичний і політехнічний університет).

Процес злиття/укрупнення містить наступні складові: підготовчу частину та консолідацію.

**Підготовчий процес.** У процесі, що ініційований «знизу-вгору» дискусії щодо можливостей злиття/укрупнення або більш тісної співпраці можуть розпочатися задовго до того, як залучені інституції приймуть таке рішення. У кейсі Швеції процес злиття/укрупнення тривав п'ять років з шестирічного мандата ректора закладу вищої освіти і охоплював етап дослідження (три роки) та підготовки до злиття/укрупнення (два роки) (Bladh, 2012: 8).

У Норвегії, згідно з рішенням про злиття/укрупнення, що прийняте Парламентом Норвегії у 2008 році, дві інституції Norwegian University of Life Sciences (Норвезький університет наук про життя) та Norwegian School of Veterinary Sciences (Норвезька школа ветеринарних наук) повинні були об'єднатися на момент, коли один з закладів переїхав до нових будівель на території кампусу партнера злиття/укрупнення. Для підготовки до інтеграції двох інституцій Уряд Норвегії призначив Дорадчий комітет (Preparation Board) нового університету. Проте процес підготовки тривав до 2014 року через шість років після прийняття рішення, а також за чотири або п'ять років до очікуваного спільного розміщення закладів. А у Данії процес підготовки до злиття університетів і дослідницьких інститутів тривав дев'ять місяців (Bladh, 2012: 8).

**Процес консолідації** може розглядатися як процес академічного розвитку. Він триває кілька років і відбувається по-різному у кожній інституції. Для процесу злиття/укрупнення ініційованого «знизу-вгору» процес академічного розвитку зазвичай починався задовго до моменту злиття/укрупнення (Bladh A., 2012: 8).

Важливими особливостями процесу злиття, ініційованого «знизу-вгору» є (Bladh, 2012: 9):

- прозорість;
- поетапність здійснення;
- залучення науково-педагогічних працівників та студентів;
- комунікація із зовнішніми партнерами;
- підтримка з боку міністерств.

Таким чином, процеси злиття/укрупнення можуть відбуватися як до, так і після створення нової інституції. Навіть за здійснення тривалої підготовки, після утворення нової інституції потрібно здійснити певні заходи. У Швеції та Норвегії підготовчі процеси були проведені до злиття/укрупнення, та після нього – у Данії і Фінляндії.

Розглянемо детальніше **кейс Швеції**.

У 2006 році розпочалася співпраця між трьома інституціями: двома університетами з провідними дослідницькими потенціалами: Växjö University (фокусування на гуманітарних та соціальних науках), Blekinge Institute of Technology (фокусування на технічних науках) та University Colledge of Kalmar (фокусування на природничих науках). University Colledge of Kalmar і Växjö University мали тридцятилітню історію. Blekinge Institute of Technology був на десять років молодше. Всі три отримали статус університету повністю або частково у 1999 році. Дискусії про співпрацю і навіть злиття/укрупнення відбулися на початку 90-х рр. й були ініційовані ззовні. Тоді обговорення не призвело до конкретних результатів і три інституції функціонували окремо. Незважаючи на те, що існували передумови для співпраці, між інституціями була конкуренція. У сфері досліджень три інституції доповнювали один одну, однак у діяльності з викладання більшість програм і ступенів були подібними, але можливості для здійснення досліджень були різними (Bladh, 2012: 9).

Процес злиття/укрупнення охоплював **дві фази підготовки**. Впродовж 2004-2005 років було проведено кілька зустрічей трьох ректорів вищезазначених закладів з метою визначення можливостей співпраці. Здійснено відповідний аналіз конкурентної позиції щодо кількості студентів та фінансування досліджень. Växjö University не відмовлявся від збільшення фінансування досліджень впродовж кількох років, а найменша інституція Blekinge Institute of Technology мала труднощі з прийомом студентів на програму за спеціальністю інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). University Colledge of Kalmar мав більшість студентів в інших сферах, ніж природничі науки, а також проблеми щодо отримання університетського статусу.

**Перша фаза «якщо».** Було залучено зовнішнього керівника проекту, який представив відповідний звіт щодо можливостей співпраці. Після обговорень між деканами, керівниками

департаментів, науково-педагогічними працівниками, студентами та Наглядовими радами закладів вищої освіти, закладено основу для підтримки співпраці з метою покращення якості навчання й викладання, досліджень, просування бренду та підвищення ефективності управління закладу вищої освіти.

**Друга фаза «яким чином».** Співпраця набула форми проекту, і три заклади після прийняття рішень Наглядовими радами всіх закладів сформували трирічний альянс (2006–2008 роки). У цей період проаналізовано різні освітні програми, а також здійснено оцінювання ефективності управління, підготовлено відповідний звіт та подано на розгляд Комітету з управління проектом (Steering Committee). У результаті було обрано три галузі знань, освітні програми яких містили значну кількість студентів у двох або трьох закладах, та за якими інституції конкурували, а саме: бізнес і економіка, підготовка вчителів, інжиніринг. Для таких освітніх програм було сформульовано рекомендацію, що спільне планування навчальних програм забезпечить більш високу якість і кращі конкурентні переваги для студентів. Такі освітні програми галузей знань як біологічні науки, інжиніринг та сучасні мови переміщено з одного закладу до іншого з метою збільшення їх конкурентоспроможності (Bladh, 2012: 11).

Під час підготовки рішення про майбутню співпрацю три інституції створили два комітети, один з яких щодо організації майбутньої співпраці, інший – про майбутню стратегію і візію трьох інституцій разом. Існували такі формальні труднощі (Bladh, 2012: 8):

- законодавчі обмеження;
- державні заклади вищої освіти не мали змоги створити спільні ради з прийняття рішень (Decision Boards).

Ці обставини перешкоджали подальшій співпраці університетів як незалежних інституцій у сфері вищої освіти.

**Остання підготовча фаза.** Процес співпраці був ініційований «знизу-вгору» і проводився у добровільній формі за моніторингу і фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Швеції (Utbildningsdepartementet, Ministry of Education and Research). З боку Міністерства було надіслано повідомлення, що рішення про співпрацю і подальше злиття/укрупнення приймають самі інституції. Після ретельного внутрішнього аналізу діяльності кожного закладу (інституційний аудит) було підготовлено основу для майбутньої співпраці і прийнято рішення про злиття/укрупнення Växjö University і University Colledge of Kalmar. Ці заклади були подібними за розміром, хоча Växjö University був більший за кількістю студентів та обсягами фінансування досліджень.

Щодо Blekinge Institute of Technology як ще одного члену альянсу, на основі аудиту його діяльності було встановлено, що сильною стороною інституту є орієнтація на ІКТ і було прийнято рішення залишити його як незалежну інституцію (Bladh, 2012: 11).

На інституційному рівні відбувалися такі процеси:

створення Комітету з питань злиття/укрупнення для координації цього процесу. До складу Комітету увійшли (Bladh, 2012: 12):

- члени Наглядових рад університетів злиття/укрупнення;
- зовнішній Голова;
- для процесу узгодження рамок у сфері середньої та вищої освіти сформовано керівну групу, до складу якої увійшли декани факультетів;
- залучення до процесу органів студентського самоврядування обох закладів;
- формування спільних навчальних і дослідницьких програм;
- створення робочих груп для розробки стратегії розвитку університету та його нової організаційної структури.

Основним чинником злиття/укрупнення було стратегічне бачення для покращення і посилення академічної та дослідницької позиції університету. Мотив полягав у досягненні академічних, економічних і адміністративних переваг, а саме:

- нівелювати дублювання програм;
- створити нові програми на основі спільних компетенцій і нові міждисциплінарні галузі.

Як результат цього кейсу у червні 2008 року два заклади вищої освіти повідомили про створення нового університету із спільними цілями та візією під назвою Університет Ліннея (Linnaeus University). Цей процес тривав 2,5 роки після створення альянсу між закладами вищої освіти. Фактичне створення Університету Ліннея відбулося у січні 2010 року через злиття/укрупнення двох університетів.

### Кейс Великої Британії (Уельс).

У виданні «Universities and constitutional change in the UK: the impact of devolution on the higher education sector» (Університети та конституційні зміни у Сполученому Королівстві: вплив децентралізації на сектор вищої освіти, HEPI, 2012) Т. Bruce зауважив, що в Уельсі впродовж останніх десяти років відбулось «балансування автономії університетів з національними потребами. Має місце політична схвильованість щодо відповіді сектору вищої освіти на питання інституційної реконфігурації» (HEPI, 2012: 22). Мета реконфігурації полягала у зміні організаційної структури закладів вищої освіти з метою зменшення непрямих витрат, забезпечення ефективності, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності закладів. Це визначено у таких ключових політичних документах: Reaching Higher (Welsh Assembly Government, 2002), Learning Country (Welsh Assembly Government, 2006), For our Future (Welsh Assembly Government, 2009).

Передумови до злиття/укрупнення університетів в Уельсі наведено у хронологічному порядку:

- посилення політичного тиску щодо здійснення змін у секторі вищої освіти за умов обмежень на надання державного фінансування (2010 рік);
- розробка детального плану для сектору вищої освіти Higher Education Funding Council for Wales (HEFCW) (Радою з фінансування вищої освіти Уельсу) (березень 2011 рік) та підготовка звіту про майбутню структуру університетів в Уельсі (червень 2011 рік);
- пропозиція HEFCW оптимізувати сектор вищої освіти до 6 закладів до 2013 року, обґрунтовуючи тим, що розмір і структура закладів вищої освіти не забезпечують ефективність інвестування у сферу вищої освіти, а заклади надають послуги неналежної якості;
- опубліковано документ Уряду Уельсу, де викладено нову візію вищої освіти до 2020 року (червень 2013 рік). У цьому документі під назвою «Policy statement on higher education» (Заява про політику у сфері вищої освіти) (Welsh government, 2013) стверджується, що порядок реконфігурації залишається основою урядових директив Уельсу для вищої освіти: «існують значні фінансові імперативи для спільного планування та розвитку більшої регіональної узгодженості. Як головний споживач державних фінансових ресурсів, сектор вищої освіти Уельсу має максимізувати ефективність (співвідношення ціна-якість) і продемонструвати значну віддачу від інвестицій. HEFCW продовжуватиме концентруватися на розвитку більшої регіональної узгодженості у наданні вищої освіти, і зокрема потребуватиме сприяння регіональній узгодженості за здійснення своїх функцій щодо фінансування інституцій» (Welsh government, 2013: 19).

Правові основи процесу злиття/укрупнення закладів вищої освіти Уельсу містять такі особливості (Jones, 2013: 23):

- заклади вищої освіти є юридично незалежними корпоративними інституціями;

---

- мають благодійний статус;
- підзвітні Наглядовій раді, яка несе кінцеву відповідальність за всі аспекти діяльності закладу.

Наглядова рада (Governing Board) є органом управління закладі вищої освіти Уельсу, що відповідає за реалізацію ефективного менеджменту і планування майбутнього розвитку закладу. Наглядова рада діє як рада директорів компанії. Відповідно до Education Reform Act 1988 (Закону про освітню реформу 1988 р.), Наглядова рада налічує не більше 25 членів. Обрання та призначення членів Ради, як правило, здійснюється комітетом з призначення, що очолює Голова Наглядової ради. Наглядова рада підзвітна за отримані закладом фінансові ресурси (державні та приватні) та повинна відповідати вищим стандартам корпоративного управління, що передбачає:

- забезпечення цілісності й об'єктивності у прийнятті рішень;
- досягнення і розвиток місії закладу і головних цілей у сфері навчання, викладання та дослідження (розгляд і затвердження стратегічного плану закладу, який встановлює академічні цілі і завдання, стратегію у сфері використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для досягнення своєї мети).

Процес злиття/укрупнення університетів Уельсу здійснено за допомогою двох правових механізмів (Jones, 2013: 25):

- **single entity (злиття у окрему інституцію):** два або більше університети, що об'єднуються для створення окремої юридичної особи, де заклад (у деяких випадках, більше ніж один заклад) припиняє функціонувати, а його активи та зобов'язання передаються до окремої існуючої або новоствореної інституції;

- **contractual/subsidiary merger arrangements: контрактні (субсидіарні) угоди про злиття/укрупнення:** два (або більше ніж два) університети об'єднані в межах угоди за принципом «під парасолькою», де головний заклад може мати філіали, які зберігають окремі назви, бренди та види діяльності.

Розглянемо детальніше вище зазначені механізми. Зауважимо, важливим етапом процесу злиття/укрупнення університетів є з'ясування юридичного статусу закладу вищої освіти, що задіяний у цей процес. В Уельсі заклади вищої освіти розподілено на дві групи:

- заклади вищої освіти, що отримали статус університету до 1992 року, повноваження і статут Наглядової ради яких встановлені та обмежені статутом й юридичним статусом закладу вищої освіти;

- заклади вищої освіти, що отримали статус університету після 1992 року, повноваження і статут яких закріплені в Законі про освітню реформу 1988 року (Education Reform Act, 1988) із змінами, внесеними Законом про подальшу та вищу освіту 1992 року (Further and Higher Education Act, 1992). Такі заклади вищої освіти є компаніями, відповідальність яких обмежена гарантіями їх членів, тобто вони є корпораціями у сфері вищої освіти. Причому, Education Reform Act 1988 (Закон про освітню реформу 1988 р.) дозволяє міністрам Уельсу розформувати будь-яку корпорацію (заклад) у сфері вищої освіти (Jones, 2013: 24).

**Single entity (через створення окремої юридичної особи).** Щодо злиття/укрупнення закладів вищої освіти, що отримали статус університету до 1992 року, прикладом є заклади University of Wales Cardiff і Cardiff Medical School. Остання у 2004 році була інкорпорована до University of Wales Cardiff, оскільки жоден із статутів цих закладів не дозволяв їм об'єднувати і передати активи. Цього ж року було оприлюднено документ «University of Wales, Cardiff Act 2004» (University of Wales, 2004), що передбачав розформування університету Уельсу та медичного коледжу і передачі всіх прав, власності та зобов'язань закладу University of Wales Cardiff, що діє як Університет Кардіффа (Cardiff University).



Щодо злиття/укрупнення закладів вищої освіти, які отримали статус університету після 1992 року. Мова йде про такі університети Південно-Східного Уельсу: The University of Wales, Newport (UWN), University of Glamorgan (UG). Метою злиття/укрупнення університетів було забезпечення стійкості й конкурентоспроможності закладів на глобальному ринку у середньостроковій і довгостроковій перспективі. У результаті було оприлюднено Наказ щодо розформування University of Wales, Newport (UWN) як корпорації, активи, права та зобов'язання якого передано до University of Glamorgan. Цей університет після злиття/укрупнення отримав назву Університет Південного Уельсу (University of South Wales).

**Contractual collaborations /subsidiary merger arrangements: контрактна співпраця/ (субсидіарні) угоди про злиття/укрупнення.** Щодо злиття/укрупнення закладів вищої освіти, що отримали статус університету після 1992 року. Мова йде про такі заклади: Royal Welsh College of Music and Drama (RWCMD) та University of Glamorgan. Механізм злиття/укрупнення передбачав створення в межах університету University of Glamorgan окремої юридичної особи (філіалу), що повністю належить університету, має власну Наглядову раду та приймає активи й зобов'язання від RWCMD.

Ще одним прикладом є злиття закладів University of Wales Trinity Saint David (UWTD), що заснований документом «Royal Supplemental Charter» (Королівська додаткова хартія у 2010 році) і Swansea Metropolitan University (SMU) (з університетським статусом після 1992 року як корпорація), які утворили окрему юридичну особу. В рамках нової структури SMU зберігає свою назву, продовжує здійснювати набір студентів під власним брендом, але діє в межах University of Wales: Trinity Saint David group. UWTD було сформовано після попереднього злиття/укрупнення найстарішого закладу вищої освіти Trinity University College, Carmarthen та University of Wales Lampeter у 2010 році.

Уряд Уельсу з 2002 року стимулював реструктуризацію сектору вищої освіти через Reconfiguration and collaboration fund (Фонд реконфігурації та колаборації) на суму понад 155 млн. євро. Державне фінансові ресурси виділялися для розробки нових підходів до співпраці, які не передбачали інституційного злиття/укрупнення, включаючи реконфігурацію, обмін послугами та формування дослідницьких інституцій. За фінансової підтримки Фонду реалізовано декілька процесів злиття/укрупнення, що дозволило оптимізувати кількість закладів Уельсу за останні десять років на 38% (табл. 1).

Таблиця 1

## Витрати Уряду Уельсу на злиття/укрупнення у сфері вищої освіти\*\*

Назва закладу вищої освіти до процесу злиття/укрупнення	Процес	Нові назва закладу вищої освіти	Обсяг витрат
Cardiff University	злиття	Cardiff University	15 млн. фунтів стерлінгів
University of Wales College of Medicine			17,8 млн. євро
Swansea Institute of Higher Education	злиття	University of Wales, Trinity Saint David	14 млн. фунтів стерлінгів
Trinity College Carmarthen			16,7 млн. євро
University of Wales, Lampeter			
University of Glamorgan	злиття	University of South Wales	UG та RWCMD: 12 млн. фунтів стерлінгів/14,3 млн. євро
Royal Welsh College of Music and Drama			UG та UWN: 24,8 млн. фунтів стерлінгів / 29,5 млн. євро
University of Wales College, Newport			

\* Джерело: Higher Education Funding Council for Wales. Future Structure of Universities in Wales. p. 28, June 2011

Загальний обсяг прямих витрат Уряду Уельсу через вищезазначений Фонд склав 65,8 млн. фунтів стерлінгів/78,2 млн. євро. У звіті «Collaborations, alliances and mergers in higher education (Співпраця, альянси та злиття/укрупнення у сфері вищої освіти, HEFCE, 2012) зазначено, що: «витрати на злиття/укрупнення часто недооцінюють, особливо в таких сферах, як гармонізація структури оплати праці, пільг, систем ІКТ та адміністративних процесів ... інших витрат, включаючи альтернативні витрати, які набагато важче оцінити. Цей аспект варто враховувати» (HEFCE, 2012: 6).

Як результат цього кейсу впродовж 2002-2014 років відбулося скорочення загальної кількості університетів Уельсу з 13 до 8. Метою процесу злиття/укрупнення було підвищення конкурентоспроможності закладів.

К. Jones визначила п'ять кроків до успішного злиття/укрупнення закладів вищої освіти (Jones, 2013: 27):

- 1) економічне обґрунтування (аналіз економічної доцільності), що містить:
  - визначення переваг для стейкхолдерів;
  - аналіз правових механізмів щодо злиття/укрупнення, з'ясування питання сумісності між закладами злиття/укрупнення;
  - рекомендації від зовнішніх агентів (у випадку з Уельсом – Privy Council (Таємна рада) та Welsh Government (Уряд Уельсу));
  - swot-аналіз або оцінювання альтернативних варіантів злиття/укрупнення;
  - захист сфер культурного та суспільного значення. Відмінності у історичному, культурному, соціальному аспектах є бар'єром для успішного злиття/укрупнення університетів. Для усунення таких бар'єрів потрібно застосовувати комунікаційні стратегії впродовж усього процесу переговорів.

Важливим є задіяння усіх стейкхолдерів до процесу злиття/укрупнення. Потрібно акцентувати і визначати сильні сторони університетів в рамках нового закладу шляхом створення окремого структурного підрозділу в рамках нової структури (Cardiff University), або через функціонування закладу як окремої юридичної особи в рамках нової структури (University of South Wales та Swansea Metropolitan University в межах структури the Trinity Saint David).

- 2) Меморандум про взаєморозуміння/протокол про наміри. Для його підготовки потрібно сформувати невелику команду, до складу якої входять представники управлінського персоналу та членів Наглядової ради для ведення переговорів про злиття/укрупнення від імені Ради. Цей документ має містити визначення ключових завдань, цілей, етапів та термінів процесу злиття/укрупнення. На цьому етапі слід також з'ясувати очікувані витрати та потенційні джерела внутрішніх і зовнішніх ресурсів. На цьому етапі потрібно підготувати Договір про конфіденційність і розробити стратегію комунікації щодо злиття/укрупнення з метою сприяння своєчасному наданню інформації стейкхолдерам у межах та за межами закладів, що об'єднуються.

У Меморандумі про взаєморозуміння мають бути відображені аспекти, що виникають також після процесу злиття/укрупнення (під час відбору та призначення вищих керівників та членів Наглядової ради), з'ясувати чи повинна одна з існуючих інституцій залишатися окремою юридичною особою, чи матиме нова структура нову назву. Важливо, щоб Меморандум про взаєморозуміння, Договір про конфіденційність або Комунікаційна стратегія затверджувалися Наглядовою радою до їх оприлюднення. У випадку залучення органів самоврядування працівників та студентів, мають бути надані консультації і рекомендації щодо розкриття та нерозголошення інформації.

3) Due Diligence (дью ділідженс)/комплексний аудит.

На цьому етапі здійснюється комплексний аудит університету, що містить аналіз юридичних, фінансових та академічних питань для виявлення проблемних аспектів. Зазвичай перевірка здійснюється зовнішніми аудиторами (бухгалтерами та юристами).

4) План реалізації злиття/укрупнення є потрібним за умови і залучення зовнішнього фінансування (від банківських установ, державних агенцій). Документ має включати:

- цілі, місію та візію нового університету, а також враховувати інтереси діючих закладів;

- потрібний обсяг інвестицій з внутрішніх та зовнішніх ресурсів впродовж 3-5 років для досягнення успішного злиття/укрупнення;

- вимірювані, коротко, середньо і довгострокові цілі та об'єктивні результативні показники для об'єднаного університету;

- розрахунок економії на операційних витратах, особливо на допоміжних функціях таких, як адміністративні функції, разом з прогнозами для генерування доходів з метою належного обґрунтування процесу злиття/укрупнення (за умови надання державного фінансування).

Успішні кейси злиття/укрупнення засвідчують, що саме люди об'єднуються, а не структури (Jones, 2013: 30).

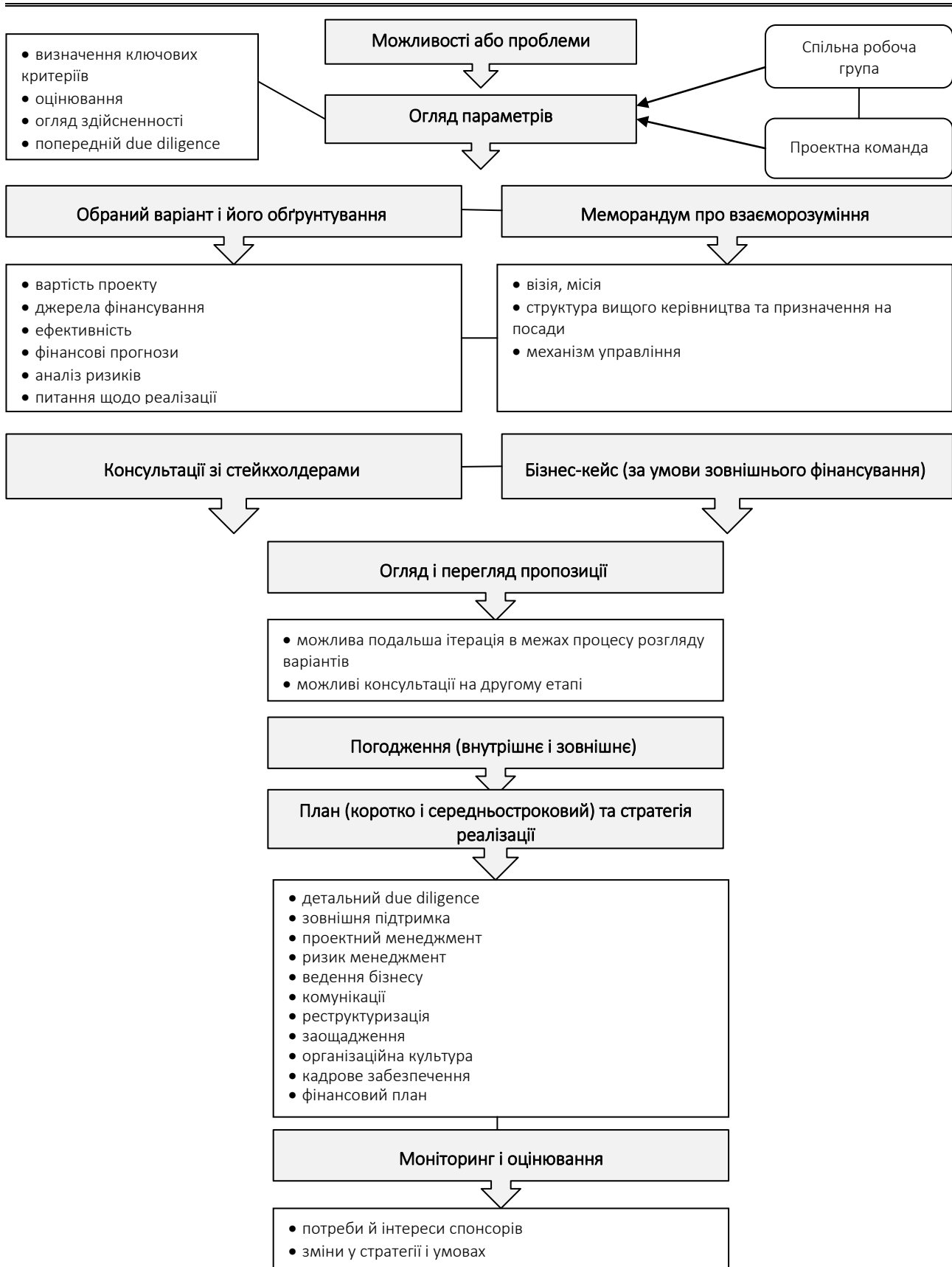
На цьому етапі було б доречно офіційно сформувати фокус-групи, провести дискусійні форуми та консультації з науково-педагогічним персоналом, студентами та зовнішніми стейкхолдерами для врахування особливостей у культурних, академічних та соціальних сферах. Ключовим аспектом успішної реалізації діяльності після процесу злиття/укрупнення є забезпечення взаємодії стейкхолдерів з новоствореним університетом. Також важливо забезпечити, щоб розроблення плану реалізації здійснювалось під контролем членів Наглядової ради, особливо при обговоренні візії, місії та цілей нового закладу.

В якості корисних інструментів К. Jones пропонує розглядати спеціальні засідання рад і виїзні дні (одиночні і спільні). У переговорах між University of Wales, Newport та the University of Glamorgan засідання Наглядової ради проводилися для забезпечення своєчасного розгляду і затвердження ключових документів. Також проводили День спільних виїздів. Використання електронної комунікації для обміну конфіденційними документами і забезпечення контролю за їх версіями має застосовуватися повною мірою, оскільки під час переговорів часу буде все менше і документи будуть містити конфіденційну комерційну інформацію.

5) Стратегія реалізації, що має містити відповідальність та підзвітність за реалізацію процесу злиття/укрупнення. Це має бути комплексний документ, зорієнтований на досягнення конкретних результатів, підготовлений спеціалістами з усіх закладів, що об'єднуються.

6) Стратегія має містити наступні аспекти: людські ресурси, правові, фінансові, академічні та операційні питання. Хоча члени Наглядової ради не повинні брати участь у розробленні стратегії реалізації, вони мають бути впевнені у її існуванні та розвитку впродовж усього етапу переговорів. Рекомендується підготовка і представлення регулярних звітів про хід роботи, забезпечення регулярного контролю прогресу і моніторингу до здійснення злиття/укрупнення.

У спрощеному вигляді процес злиття/укрупнення представлено на рис. 1.



\*Складено за джерелом: HEFCE, 2012; Skodvin O., 2014.

### Висновки

Активізація процесів злиття/укрупнення закладів вищої освіти деяких країнах Європи, зокрема Фінляндії, Німеччині, Франції, Бельгії, Данії, Швеції та Великій Британії зумовлена зростанням потреби у забезпеченні економічної конкурентоспроможності закладів, якості досліджень та міжнародної репутації, а також надмірною залежністю секторів вищої освіти від фінансування з центральних або федеральних урядів. Процеси злиття/укрупнення закладів вищої освіти є одним з можливих механізмів зміцнення потенціалу університетів через оптимізацію і концентрацію всіх ресурсів за умов розширення автономії університетів.

На системному рівні чинниками активізації процесу злиття/укрупнення є такі:

- ефективність та стійкість системи вищої освіти;
- міжнародна конкуренція (більш стійкі та конкурентоспроможні інституції з високою якістю вищої освіти у міжнародному співтоваристві);
- поділ праці.

На інституційному рівні виокремлюють такі чинники:

- ринкова позиція університету в регіональному, національному та міжнародному контексті;
- покращення якості вищої освіти, конкурентоспроможності університетів.

У процесі злиття/укрупнення виокремлено дві складові: підготовчу частину щодо бажаності співпраці, умов її здійснення та етап консолідації. Проаналізовано особливості процесів злиття/укрупнення у Швеції, де цей процес ініційовано «знизу-вгору» та Великій Британії (Уельс), де процес злиття/укрупнення ініційовано «згори-вниз». Для успішної реалізації цих процесів потрібним є наявність таких складових: здійснення належного економічного обґрунтування, підготовка Меморандуму про взаєморозуміння, проведення комплексного аудиту закладів, підготовка плану та стратегії реалізації процесу злиття/укрупнення.

Міжнародний досвід злиття/укрупнення засвідчує, що результати такого процесу є змішаними. Загалом, злиття/укрупнення призвели до покращення врядування, менеджменту та управління закладами. Економія на масштабі щодо кількості адміністративного персоналу є менш поширеною. Незважаючи на більші структури, де були усунені деякі дублюючі адміністративні функції, злиття/укрупнення не призвели до скорочення загального числа адміністративного персоналу (Skodvin O., 2014: 6). Реалізація процесу злиття/укрупнення потребує значних ресурсів для планування, координації, інфраструктури, особливо на етапі реалізації, цей процес є достатньо тривалим, вартісним і не завжди безболісним.

### Бібліографічні посилання

- Bladh, A. (2012). Nordic mergers. A way to strengthen universities in a competitive environment. *Leadership and governance in higher education*. 4. 1–22. Cardiff University. Retrieved from <https://www.cardiff.ac.uk/>.
- Education Reform Act (1988). Retrieved from [https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1988/40/pdfs/ukpga\\_19880040\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1988/40/pdfs/ukpga_19880040_en.pdf).
- European university association (2015). Define thematic report: University mergers in Europe. Retrieved from <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>.
- Further and Higher Education Act (1992). Retrieved from [https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/13/pdfs/ukpga\\_19920013\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/13/pdfs/ukpga_19920013_en.pdf).
- Harman, G & Harman, K. (2003). Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. *Tertiary Education and Management*. 9. 29–44.

- HEFCE (2012). Collaborations, alliances and mergers in higher education. Consultation on lessons learned and guidance for institutions. Retrieved from <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20180405123604/http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2012/201221/Collaborations%20alliances%20and%20mergers%20in%20HE.pdf>.
- HEPI (2012). Universities and constitutional change in the UK: the impact of devolution on the higher education sector. Retrieved from <https://www.hepi.ac.uk/2012/04/16/universities-and-constitutional-change-in-the-uk-the-impact-of-devolution-on-the-higher-education-sector>.
- Higher Education Funding Council for Wales (2011). Future Structure of Universities in Wales. Retrieved from <http://www.wrexham.gov.uk/MinutesData/ExBoard/Reports/HLL2411a1.pdf>.
- Jones K. (2013). Sink or Swim? Tips for surviving politically-led mergers from Wales. *Leadership and governance in higher education*. 4. 17-41.
- Kyvik, S (2002). The merger of non-university colleges in Norway. *Higher Education*, Vol. 44, № 1. 53–72.
- Linnaeus University. Retrieved from <https://lnu.se/en/>.
- Parthenon-EY Education Practice (2016), *Strength in Numbers: Strategies for Collaborating in a New Era for Higher Education*, Ernst and Young, New York. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Strength\\_in\\_numbers:\\_Higher\\_education\\_collaboration\\_report/\\$File/EY-Parthenon\\_Strength-inNumbers-Collaboration\\_Strategies\\_Final\\_singles\\_082016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Strength_in_numbers:_Higher_education_collaboration_report/$File/EY-Parthenon_Strength-inNumbers-Collaboration_Strategies_Final_singles_082016.pdf).
- Skodvin, O. (2014). Merger as an Instrument to achieve Quality in Higher Education – Rhetoric or Reality? Retrieved from [https://www.nokut.no/contentassets/5c0dd71da3cf49da98e9675673cceda1/skodvin\\_ole-jacob\\_merger\\_as\\_an\\_instrument\\_to\\_achieve\\_quality\\_in\\_higher\\_education\\_rhetoric\\_or\\_reality\\_082014.pdf](https://www.nokut.no/contentassets/5c0dd71da3cf49da98e9675673cceda1/skodvin_ole-jacob_merger_as_an_instrument_to_achieve_quality_in_higher_education_rhetoric_or_reality_082014.pdf).
- University of South Wales. Retrieved from <https://www.southwales.ac.uk/>.
- University of Wales, Cardiff Act 2004. Retrieved from [http://www.legislation.gov.uk/ukla/2004/6/pdfs/ukla\\_20040006\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukla/2004/6/pdfs/ukla_20040006_en.pdf).
- Utbildningsdepartementet (Ministry of Education and Research). Retrieved from <https://www.government.se/government-of-sweden/ministry-of-education-and-research>.
- Welsh Assembly Government (2002). *Reaching higher: higher education and The Learning Country : a strategy for the higher education sector in Wales*. Retrieved from [https://www.hefcw.ac.uk/documents/about\\_he\\_in\\_wales/WG\\_priorities\\_and\\_policies/Reaching%20Higher%20\(March%202002\).pdf](https://www.hefcw.ac.uk/documents/about_he_in_wales/WG_priorities_and_policies/Reaching%20Higher%20(March%202002).pdf).
- Welsh Assembly Government (2006). *The Learning country: delivering on the promise*. Retrieved from [https://dera.ioe.ac.uk/8834/3/A9R3F9F\\_Redacted.pdf](https://dera.ioe.ac.uk/8834/3/A9R3F9F_Redacted.pdf).
- Welsh Assembly Government (2009). *For our future: The 21st century higher education strategy and plan for Wales*. Retrieved from <https://gweddill.gov.wales/docs/dcells/publications/091214hstrategyen.pdf>.
- Welsh government (2013). *Policy statement on higher education*. Retrieved from [https://www.hefcw.ac.uk/documents/publications/corporate\\_documents/Policy%20statement%20on%20higher%20education%20English.pdf](https://www.hefcw.ac.uk/documents/publications/corporate_documents/Policy%20statement%20on%20higher%20education%20English.pdf).
- Williams, J. (2017), *Collaboration, alliance, and merger among higher education institutions*, OECD Education Working Papers, No. 160, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/cf14d4b5-en>.

---

**References**

- Bladh, A. (2012). Nordic mergers. A way to strengthen universities in a competitive environment. *Leadership and governance in higher education*. 4. 1–22. Cardiff University. Retrieved from <https://www.cardiff.ac.uk/>.
- Education Reform Act (1988). Retrieved from [https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1988/40/pdfs/ukpga\\_19880040\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1988/40/pdfs/ukpga_19880040_en.pdf).
- European university association (2015). Define thematic report: University mergers in Europe. Retrieved from <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>.
- Further and Higher Education Act (1992). Retrieved from [https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/13/pdfs/ukpga\\_19920013\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/13/pdfs/ukpga_19920013_en.pdf).
- Harman, G & Harman, K. (2003). Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. *Tertiary Education and Management*. 9. 29–44.
- HEFCE (2012). Collaborations, alliances and mergers in higher education. Consultation on lessons learned and guidance for institutions. Retrieved from <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20180405123604/http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2012/201221/Collaborations%20alliances%20and%20mergers%20in%20HE.pdf>.
- HEPI (2012). Universities and constitutional change in the UK: the impact of devolution on the higher education sector. Retrieved from <https://www.hepi.ac.uk/2012/04/16/universities-and-constitutional-change-in-the-uk-the-impact-of-devolution-on-the-higher-education-sector>.
- Higher Education Funding Council for Wales (2011). Future Structure of Universities in Wales. Retrieved from <http://www.wrexham.gov.uk/MinutesData/ExBoard/Reports/HLL2411a1.pdf>.
- Jones K. (2013). Sink or Swim? Tips for surviving politically-led mergers from Wales. *Leadership and governance in higher education*. 4. 17-41.
- Kyvik, S (2002). The merger of non-university colleges in Norway. *Higher Education*, Vol. 44, № 1. 53–72.
- Linnaeus University. Retrieved from <https://lnu.se/en/>.
- Parthenon-EY Education Practice (2016), *Strength in Numbers: Strategies for Collaborating in a New Era for Higher Education*, Ernst and Young, New York. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Strength\\_in\\_numbers:\\_Higher\\_education\\_collaboration\\_report/\\$File/EY-Parthenon\\_Strength-inNumbers-Collaboration\\_Strategies\\_Final\\_singles\\_082016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Strength_in_numbers:_Higher_education_collaboration_report/$File/EY-Parthenon_Strength-inNumbers-Collaboration_Strategies_Final_singles_082016.pdf).
- Skodvin, O. (2014). Merger as an Instrument to achieve Quality in Higher Education – Rhetoric or Reality? Retrieved from [https://www.nokut.no/contentassets/5c0dd71da3cf49da98e9675673cceda1/skodvin\\_ole-jacob\\_merger\\_as\\_an\\_instrument\\_to\\_achieve\\_quality\\_in\\_higher\\_education\\_rhetoric\\_or\\_reality\\_082014.pdf](https://www.nokut.no/contentassets/5c0dd71da3cf49da98e9675673cceda1/skodvin_ole-jacob_merger_as_an_instrument_to_achieve_quality_in_higher_education_rhetoric_or_reality_082014.pdf).
- University of South Wales. Retrieved from <https://www.southwales.ac.uk/>.
- University of Wales, Cardiff Act 2004. Retrieved from [http://www.legislation.gov.uk/ukla/2004/6/pdfs/ukla\\_20040006\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukla/2004/6/pdfs/ukla_20040006_en.pdf).
- Utbildningsdepartementet (Ministry of Education and Research). Retrieved from <https://www.government.se/government-of-sweden/ministry-of-education-and-research>.
- Welsh Assembly Government (2002). *Reaching higher: higher education and The Learning Country : a strategy for the higher education sector in Wales*. Retrieved from

[https://www.hefcw.ac.uk/documents/about\\_he\\_in\\_wales/WG\\_priorities\\_and\\_policies/Reaching%20Higher%20\(March%202002\).pdf](https://www.hefcw.ac.uk/documents/about_he_in_wales/WG_priorities_and_policies/Reaching%20Higher%20(March%202002).pdf).

Welsh Assembly Government (2006). The Learning country: delivering on the promise. Retrieved from [https://dera.ioe.ac.uk/8834/3/A9R3F9F\\_Redacted.pdf](https://dera.ioe.ac.uk/8834/3/A9R3F9F_Redacted.pdf).

Welsh Assembly Government (2009). For our future: The 21st century higher education strategy and plan for Wales. Retrieved from <https://gweddill.gov.wales/docs/dcells/publications/091214hestrategyen.pdf>.

Welsh government (2013). Policy statement on higher education. Retrieved from [https://www.hefcw.ac.uk/documents/publications/corporate\\_documents/Policy%20statement%20on%20higher%20education%20English.pdf](https://www.hefcw.ac.uk/documents/publications/corporate_documents/Policy%20statement%20on%20higher%20education%20English.pdf).

Williams, J. (2017), Collaboration, alliance, and merger among higher education institutions, OECD Education Working Papers, No. 160, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/cf14d4b5-en>.

Vlasova Inna

### Mergers of universities in the context of increased economic autonomy

#### **Abstract**

Globalization, internationalization, mass higher education, integration and competition of universities enhance a necessity of development of a new higher education strategy to ensure university autonomy, while strengthening universities' engagement in a regional economy by optimizing and concentrating all resources. University merger is one possible mechanisms of this process assurance. The essence of merger and collaboration terms is found out.

The institutional and system-level reasons for mergers have been defined. Reasons for activation process of mergers at the system-level are: efficiency and sustainability of higher education system, international competition (more stable and competitive institutions with high quality of higher education in the international community), division of labour. At the institutional level they are: university market position of in regional, national and international contexts, increased quality of higher education, and increased competitiveness of universities.

Among higher education institutions that are financially vulnerable, merger is a survival strategy. Among financially healthy institutions the aim of mergers is differentiation, performance enhancement, or in the expectation that greater size will yield cost savings through economies of scale. The types and kinds of mergers of higher education institutions are investigated. Types of mergers include: voluntary and involuntary, single-sector and cross-sectoral, two-partner and multi-partner, similar and different academic profile, mergers aimed at a federal or unitary structure. There are kinds of mergers: horizontal, vertical, diversification and conglomerate.

Features of mergers in Sweden, where this process is initiated «bottom up» and in Wales, where merger is initiated «top-down» have been analysed. It is necessary to make proper feasibility study, prepare a Memorandum of Understanding, conduct a due diligence of institutions, prepare a merger delivery plan and implementation strategy for successful merger implementation.

*Key words:* alliance; economic autonomy; single entity; merger; collaboration; competitiveness of universities; contractual/subsidiary merger arrangements; optimization and concentration of resources; reconfiguration.



**Інформація про автора:**

Власова Інна

- кандидат економічних наук, доцент
- Україна
- Інститут вищої освіти НАПН України, докторант
- ORCIDiD 0000-0003-3532-3136
- vlasovainnov@gmail.com
- E-mail:+38 095-348-14-03

Vlasova Inna

- Candidate of Economic Sciences (Ph. D), Docent
- Ukraine
- Institute of higher education NAPS of Ukraine, Doctoral Candidate