

## СЛИЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТОВ: МИРОВОЙ ОПЫТ

*А.О. Грудзинский, Е.С. Балабанова*

*Нижегородский госуниверситет*

Последние десятилетия отмечены все возрастающей конкуренцией в сфере высшего образования. Территориальная мобильность рабочей силы и студентов, интернационализация образования поставили вузы, в том числе российские, перед не существовавшей ранее проблемой соперничества с зарубежными конкурентами. «Переманивают» студентов интенсивно осваивающие образовательное пространство российских провинций филиалы столичных вузов. Усиливается конкуренция и между вузами внутри одного города, прежде всего, государственными и частными.

Все три уровня конкуренции вузов — международный, региональный и местный — в России связаны с открывшимися возможностями предоставления платных образовательных услуг, созданием большого количества негосударственных образовательных учреждений, а также тенденциями реформирования системы финансирования вузов по принципу «деньги следуют за студентом». Стремление вузов предложить абитуриентам образовательные программы исходя из рыночного спроса на наиболее популярные из них сегодня создало ситуацию большого количества дублирующих друг друга специальностей в вузах одного города (региона). Увеличение мобильности преподавателей и студентов ставит перед руководством вузов проблему, как «удержать» лучших из них у себя. Наконец, недостаточность бюджетного финансирования и необходимость самостоятельно зарабатывать средства заставляют вузы искать пути оптимизации расходов на ресурсы, считать свои затраты на «единицу продукции» (выпускника).

Эти трудности и проблемы еще в большей степени характерны для европейских, североамериканских и австралийских вузов, которые гораздо раньше вступили в эпоху «академического капитализма» [10]. В настоящей статье мы рассматриваем один из возможных путей решения отмеченных проблем в условиях усилившейся конкуренции вузов — их *организационное слияние*.

Речь идет не просто о *сотрудничестве* вузов одного города (региона) друг с другом или с научными институтами, что является давней и обычной практикой, а именно об их полном или частичном *объединении*, создании на базе двух и более вузов нового научно-образовательного учреждения или вхождение мелкого института (колледжа) в состав крупного университета. Отметим, что эта практика в течение последних десятилетий уже надежно зарекомендовала себя в частном, ориентированном на прибыль секторе экономики развитых стран, так что университеты в очередной раз идут по пути «догоняющего развития», адаптируя организационные решения, разработанные «пионерами» управленческих инноваций — промышленными и коммерческими корпорациями. Практика слияний нашла свое осмысление и в современной теории менеджмента. Так, например, популяционная экология в теории организаций постулирует, что в числе наиболее приспособленных в стабильной внешней среде чаще оказываются те, кто наилучшим образом соответствует ее требованиям, а в динамично изменяющейся — те, кто обладает более универсальными навыками [5]. Следуя этой логике, в современной весьма динамичной ситуации в системе высшего образования наиболее перспективно развитие по пути «универсализации» вузов.

Какие же **задачи** позволяет решить организационное слияние? Во-первых, это *концентрация и более эффективное использование материальных и человеческих ресурсов*. Слияние вузов означает и слияние их ресурсов, обеспечение более широкого доступа к объектам инфраструктуры (зданиям, лабораториям, библиотекам, средствам телекоммуникации), их совместное развитие. Некоторые университеты, как, например, в случае с Лондонским Столичным университетом [1], в результате слияния обеспечили себе возможность расширения площадей. Происходит и концентрация человеческих ресурсов — знаний, опыта, научного потенциала, обеспечивается междисциплинарный характер обучения и научных исследований. Особенно ощутимым приобретением в этом плане оказывается облегченный доступ к ресурсам научных исследований для мелких колледжей, чья собственная научная база относительно слаба. Крупный региональный университет, сконцентрировавший существенный научный потенциал, создает более благоприятные условия для фандрайзинговой деятельности своих подразделений, облегчая им доступ к грантовым ресурсам и заказам, связанным с коммерциализацией научных разработок.

Во-вторых, слияние обеспечивает новому объединенному университету *конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг*. Особенно важно это в аспекте международной и региональной конкуренции: объединившись, местные вузы перестают конкурировать между собой и объединяют свои ресурсы для противостояния «внешним» конкурентам (вузам других городов, регионов, стран). Более устойчивое финансовое положение и ресурсная обеспеченность такого университета позволяет ему привлекать преподавателей более высокого класса. Объединение позволяет решить проблему дублирования одинаковых специальностей и обеспечить вместо этого междисциплинарный характер обучения. Наиболее ярко это проявляется при слиянии классических университетов со отраслевыми (медицинскими, техническими) колледжами и школами. Например, в результате слияния Университета Кардиффа с Медицинским колледжем Университета Уэльса (Великобритания) студентам-медикам стали преподаваться такие новые предметы, как биоэтика, медицинское право, информационные технологии, медицинские гуманитарные науки. В программы переподготовки и повышения квалификации врачей теперь включены их обучение бизнесу, менеджменту, валлийскому языку [14]. Для крупных университетов диверсификация учебных программ оказывается настолько важным приобретением, что иногда они даже берут на себя долговые обязательства мелких колледжей, поскольку тем самым покупают по «цене долга» их учебные программы [3]. Объединение позволяет сократить разрыв между колледжами одного уровня обучения (выпускники которых получают только степень бакалавра) и двухуровневыми (имеющими магистерские программы и аспирантуру), поскольку обеспечивает студентам возможность получить степень *postgraduate* в том же колледже, где они получили бакалавра. Это способствует повышению статуса мелких колледжей, тем более что при объединении они получают «имя» крупного университета, что также является немаловажным конкурентным приобретением.

В-третьих, это *оптимизация системы управления*. Укрупняясь, организации обеспечивают свою динамичную устойчивость — надежность, адаптивность, способность к самосохранению и саморазвитию. Целью такой организации является не просто экстенсивный *рост*, измеряемый возросшим количеством студентов и персонала, но *устойчивое развитие*, предполагающее качественные позитивные изменения в управлении организацией. Следствием объединения организаций становится

ся удешевление структуры управления, большая финансовая стабильность, экономия издержек. Наиболее ощутимо это приобретение для мелких колледжей, у которых высоки затраты в расчете на одного студента, однако в нем заинтересованы и крупные университеты: результаты исследований показывают, что существенная экономия от масштабов деятельности достигается тогда, когда число студентов переваливает за 20 тысяч [3]. Оптимизация системы управления выражается и в возможности обеспечивать более интенсивное взаимодействие подразделений университета, что особенно важно в условиях проектной системы организации труда [2]. Считается также, что слияние вузов позволяет обеспечить позитивные изменения в ментальности сотрудников, организационной культуре вузов.

Наконец, в-четвертых, слияние университетов вносит существенный вклад в *развитие своих регионов*. Утверждается, что новые мегауниверситеты не только обеспечивают более стабильную занятость персонала, но и способствуют созданию новых рабочих мест. Так, в течение 6 лет, отведенных на процесс объединения Университета Кардиффа с Медицинским колледжем Университета Уэльса, ожидается создание 1800 рабочих мест [14]. Повышенный интерес правительств и местных властей к слиянию вузов объясняется их стремлением снизить стоимость обучения в расчете на одного студента, а также подтолкнуть вузы к их более активному участию в публичной политике [3]. Кроме того, объединение облегчает процесс контроля правительства за вузами: ведь большое количество мелких колледжей контролировать значительно труднее, чем один крупный региональный университет. При этом достаточно распространена точка зрения, что подобный контроль не посягнет на академические свободы университетов; более того, ожидается увеличение автономии советов университетов, в том числе и в государственных вузах.

Исследования, посвященные проблемам слияния университетов, выполнены преимущественно в методологической традиции *case-study*, то есть детального описания отдельных случаев объединения учреждений. Это затрудняет задачу получения статистической информации о **масштабах слияния** в целом. О том, что они значительны, позволяют судить такие факты, как, например, то, что в одном из двух регионов Бельгии — Фландрии — в результате начатой в 1994 г. реформы из 163 колледжей к настоящему времени образованы 29 [12]. Проводимая в настоящее время реформа образования в ЮАР предполагает объединить 21 университет и 15 политехнических колледжей (техниконов) страны в 11 университетов, 6 технических колледжей и 6 новых гибридных институтов, которые будут образованы слиянием университетов и техниконов [7]. Активно идут процессы объединения китайских вузов, поскольку это одно из направлений реформы образования КНР, начатой в 1992 г. За последние 13 лет 556 учреждений высшего образования страны слились в 232. Особенно подвержены этому процессу учреждения системы обучения взрослых (из 169 учреждений ныне образованы 20) [4]. Как видим, системы высшего образования разных стран подвергаются интенсивным процессам концентрации, слияний и укрупнений, причем осуществляется это в ходе национальных образовательных реформ, то есть роль правительства при этом весьма существенна.

Разумеется, административное слияние двух и более учреждений — непростой и требующий значительной подготовительной работы процесс. Одной из важнейших **предпосылок объединения** является длительное сотрудничество вузов (иногда на протяжении более 70 лет, как в случае с Университетом Кардиффа и Медицинским колледжем Университета Уэльса), вторичная занятость преподава-

телей в этих вузах. То, что разные вузы обеспечивают подготовку разных уровней (бакалавра, магистра, доктора) по одним и тем же специальностям, также является побудительным мотивом рационализировать процесс обучения посредством объединения. Так было, например, с образованным в 2000 году Университетом Антверпена, где во всех трех ранее существовавших вузах были конкурировавшие между собой факультеты прикладной экономики [8].

Весьма важную роль в слиянии вузов играют и внешние, инфраструктурные факторы, такие как наличие территориальных ассоциаций университетов. Примером такой ассоциации является Система университетов штата Висконсин (*University of Wisconsin System*) [13], включающая 13 четырехгодичных колледжей, 13 двухгодичных и систему объединенных информационных ресурсов (*UW-Extension*), играющую роль интегратора вузов штата. Наличие этой системы обеспечивает возможность оперативного обмена информацией и налаживания сотрудничества вузов. Поскольку процесс слияния — весьма дорогостоящее дело, успех мероприятия во многом определяется доступностью получения финансирования объединения со стороны национальных фондов поддержки образования — как государственных, так и частных.

И, конечно же, активной действующей силой в процессе объединения оказываются государство и местные власти. Это может быть как косвенная поддержка (например, законодательно установленные одинаковая плата за обучение в государственных и частных университетах и единые ставки оплаты труда преподавателей по всей стране в Бельгии, облегчающие мобильность студентов и преподавателей [8]), так и прямое целенаправленное воздействие на вузы с целью интенсифицировать процессы их слияния. Как мы указывали выше, государственные концепции реформы систем высшего образования многих стран включают организационные слияния вузов, особенно активно правительства участвуют в слиянии общественных (*public*) колледжей. Помимо уже упомянутых нами Бельгии, Китая и ЮАР, прямые правительственные поощрения к слиянию наблюдаются в Нидерландах, Австралии. С этим обстоятельством связано и критическое отношение к этому процессу: например, высказываются мнения, что многие слияния носят недобровольный характер и не имеют под собой никаких оснований, кроме давления властей. Последние осуществляют такое давление, используя инструменты «торга» (финансовая помощь) либо «принуждения» (финансовые санкции в отношении тех, кто решил остаться независимым) [3].

С другой стороны, **препятствиями** для слияния вузов являются факторы управленческого, социального и культурного характера. Серьезные проблемы возникают при слиянии частных и государственных учреждений. Для многих неразрешимой проблемой оказывается приведение к единому стандарту своих систем административного управления. Особенно сложно договориться вузам с централизованной и децентрализованной системами руководства, которым к тому же, как правило, соответствуют и разные корпоративные культуры: ориентированные на соблюдение формальных правил либо более демократичные, «предпринимательские». Иногда существенные различия наблюдаются в политике занятости и программах социального страхования, в которых участвуют университеты как работодатели. К ним относятся, например, различные дополнительные условия труда, которые оговариваются в трудовых контрактах сотрудников (количество рабочих дней в году) или различные схемы пенсионного обеспечения сотрудников.

Наконец, нередко планы слияния разбиваются о противодействие студентов, преподавателей и общественности, которыми движут негативные ожидания по-

следствий организационных трансформаций: страх сокращения учебных и рабочих мест; бюрократизации; потери независимости и участия в управлении вузом. Отметим, что вопрос — создаются ли в результате слияния новые рабочие места или, наоборот, происходит их сокращение — по-прежнему остается спорным. Обеспокоенность же общественности связана, например, с тем, что слияние технических школ и университетов, входящих в Систему университетов штата Висконсин, сократит возможности выбора студентов: пока что они могут по окончании колледжа сами определять, в каком университете продолжать обучение, а после слияния они будут считаться «прикрепленными» к какому-то одному университету [6].

Какие же **практические вопросы** приходится решать руководству вузов, которым удается договориться, преодолеть указанные препятствия и решиться на слияние?

Во-первых, это *определение административной схемы объединения*. Анализируя зарубежный опыт, в общем виде можно выделить 4 типа таких объединений по критерию полноты их слияния.

Первый тип представлен самыми «мягкими» формами объединения — ассоциациями. Типичный пример такого типа — образование на базе двух и более независимых образовательных/научных учреждений нового объединенного подразделения, например, факультета, деятельность которого управляется совместно всеми участниками объединения. Строго говоря, это еще не «объединение», а, скорее, «интеграция», закладывающая организационные, экономические и социальные основы возможного последующего слияния учреждений. Отметим, что примеров такой интеграции уже достаточно много и в России: в Нижнем Новгороде таковой является Высшая школа общей и прикладной физики, созданная в 1991 г. Являясь одним из 14 факультетов Нижегородского государственного университета, она территориально размещается на базе Института прикладной физики РАН, обеспечивая подготовку кадров высшей квалификации для фундаментальной и прикладной физики путем интеграции науки и высшего образования [15].

Второй тип организационного объединения — это полное административное слияние факультетов двух и более независимых вузов. Такое организационное решение наиболее оправданно в случае уже упомянутой нами проблемы дублирующих специальностей, которые предлагают вузы одного города/региона. Примером такого объединения стало слияние медицинских факультетов двух университетов в Берлине. Столкнувшись с финансовыми трудностями и поставленные перед перспективой закрытия одного из факультетов как условием для продолжения финансирования другого со стороны местных властей, руководители университетов предприняли организационную инновацию, объединив эти факультеты и тем самым избежав сокращения сотрудников и утраты учебной и научной базы. Как для этого объединенного медицинского факультета, так и для многих других характерно то, что после слияния не происходит географического перемещения рабочих мест — учебные аудитории, лаборатории, персональные рабочие места остаются в тех же зданиях, что и до слияния; для рядовых сотрудников эта организационная трансформация носит, скорее, виртуальный характер, является «сменной вывески». Более того, своим местом работы они продолжают считать то учреждение, в котором работали до объединения. Отметим, что слияние факультетов может быть как конечной целью преобразований, так и этапом подготовки к более полному организационному объединению вузов.

Третье организационное решение — это слияние по принципу поглощения. Такая схема типична для объединения «неравноценных» партнеров — например, поглощение крупным региональным исследовательским университетом мелкого отраслевого колледжа, обеспечивавшего ранее только подготовку до уровня бакалавра. Последний таким образом просто прекращает свое существование. Чаще всего в рамках такой схемы происходит слияние двух (редко — больше) учреждений. Так, есть примеры вхождения в состав крупных классических университетов медицинских колледжей (Университет Кардиффа) или технических школ [6]. В свою очередь может варьироваться полнота поглощений: мелкий колледж либо полностью «растворяется» в крупном университете, либо обладает определенной автономией, целиком входя в структуру университета в качестве его факультета или института. Примером последнего может служить слияние Амстердамского Свободного университета и Христианского института Виндсхейм в Зволле (Нидерланды) в январе 2004 г. [9].

Четвертый и самый полный тип объединения представлен полным административным слиянием двух и более университетов, созданием на их базе нового объединенного университета как единой структуры. Хотя в рамках этой схемы также чаще всего объединяются 2 учреждения, она создает условия для объединения и большего количества вузов. Так был образован Университет Антверпена, объединивший 2 государственных и частный католический университет [8].

Второй группой практических вопросов, которые необходимо решить для успешного объединения, является *разработка плана слияния, определение сроков организационной трансформации*. Длительность периода слияния может варьироваться значительно — от запланированных 6 лет, отведенных на слияние Университета Кардиффа с медицинским колледжем Уэльса, до 25, что заняло образование Университета Антверпена (1978–2003). Сроки слияния зависят от количества вузов, намеченных к вхождению в состав объединенного университета, степени близости их организационных структур, позиции руководства и рядовых сотрудников (содействие либо противодействие слиянию). Длительные сроки слияния, как в случае с Университетом Антверпена, характерны для «эволюционного» процесса сближения вузов, когда их организационное слияние «вызревает» постепенно, являясь следствием многолетнего сотрудничества. Эволюция такого слияния выглядит как поэтапное углубление интеграции по уже рассмотренным нами принципам объединений: ассоциации (общие библиотечные ресурсы, подготовка совместных информационных материалов для абитуриентов) → слияние отдельных факультетов → полное слияние университетов [8]. На наш взгляд, именно такой процесс слияния является оптимальным, позволяя постепенно наращивать экономическую и административную базу для дальнейшей интеграции и соответственно подготавливать сотрудников к позитивному восприятию изменений.

Форсированные же темпы объединения вузов, когда на этот процесс отводится всего несколько лет, характерны для целенаправленных слияний, являющихся составной частью государственных реформ в сфере высшего образования. Плюсами такой стратегии является сильная внешняя (административная, правовая, финансовая) поддержка слияний со стороны территориальных ассоциаций университетов (Система университетов штата Висконсин), национальных агентств финансирования (Уэльс), местных властей (Фландрия) или общегосударственных программ (Китай). Однако издержки в этом случае также значительны — сотрудники воспринимают происходящие в университете перемены как навязанные

сверху, и распространенным становится мнение, что слияние университетов не имеет под собой разумных оснований, является самоцелью и способом «бюрократического реформирования» вуза.

Третий серьезный вопрос, требующий большой подготовительной работы — это *определение правового статуса объединенного университета и колледжей, вошедших в его состав*. Так, многие небольшие колледжи весьма чувствительны к потере своей автономии. Разный количественный состав руководства вузов до их слияния поднимает проблему политического равновесия в руководстве объединенного вуза — ведь права мелкого колледжа неизбежно будут ущемляться при голосовании. Потребности централизованного управления объединенным вузом также нередко вступают в противоречие с личными амбициями руководителей колледжей, вошедших в его состав (особенно в случае объединения равнозначных по размерам и влиятельности крупных вузов). Борьба за верховенство в новой системе управления может настолько деструктивно сказаться на работе объединенного университета, что просто перечеркнет выгоды от слияния.

Поэтому многие мелкие колледжи ставят условием своего вхождения в состав университета определенный объем прав и привилегий, которыми они смогут пользоваться в новом качестве. Такой привилегией может быть, например, принцип двойного или даже 75-процентного большинства при голосовании по важнейшим вопросам на совете университета, которое при небольшом числе членов совета фактически означает право вето со стороны представителей того или иного колледжа [8]. Возможным решением в плане сохранения статуса руководителей крупных вузов является введение «двойного руководства» в объединенном университете. Для этого создаются равностатусные должности «президента», обеспечивающего функцию внешнего представительства университета, и «ректора», осуществляющего внутреннюю исполнительную власть, повседневный менеджмент (в коммерческих организациях аналогом этой должности является «исполнительный директор» — *chief executive*).

Как мы уже указывали, **эмпирические исследования результатов слияния университетов** выполнены преимущественно в методологии *case-study* и не обеспечивают соответствующей статистической информации на большом массиве данных. Однако доступные нам результаты исследований все же помогают получить представление об итогах первого десятилетия организационного слияния университетов. Логично ожидать, что ввиду рассмотренных выше проблем, возникающих до, в процессе и после слияния, а также небольшого периода реформирования университетов результаты слияний будут смешанными и находиться в диапазоне между победными реляциями официальных материалов руководства вузов и пессимизмом консервативно настроенных сотрудников, отвергающих с порога любые изменения. Так, в своем исследовании 5 бельгийских колледжей, образованных путем слияний, Дж. Верховен [11] отмечает их позитивные, негативные и смешанные результаты.

К *позитивным* результатам слияния колледжей отнесены изменения в ментальности и то, что подразделения стали больше учиться друг у друга. Скорее как *негативный* результат можно расценивать увеличение количества рабочих часов преподавателей после слияния (в среднем с 39 до 44 в неделю). Кроме того, во всех пяти колледжах объединение не смогло обеспечить более интенсивного сотрудничества кафедр, что выражалось в отсутствии/малом количестве межкафедральных проектов, а также не смогло улучшить «доступность персонала» для студентов. К *смешанным* результатам, то есть тем критериям, по которым у одних

колледжей наблюдались позитивные изменения, у других — нет, Верховен относит расширение предложения курсов, стабильность финансирования, улучшение оснащенности и поддержку со стороны центральной администрации.

В целом же специалист по управлению в сфере образования признает, что ввиду многокритериальности задачи реформирования вузов весьма трудно четко определить, что же есть «успешное слияние» и какие достижения/потери являются главными, какие – второстепенными. Непростой задачей также является выявление факторов, определяющих, почему одни реорганизованные колледжи оказываются более успешными, чем другие. Автор полагает, что одним из таких факторов является размер организации: крупные колледжи получают от слияния больше преимуществ, чем мелкие. А вот высокая степень автономии университетских подразделений, являющаяся в последнее время почти что аксиомой реформирования управления университетами, оказалась незначимым фактором успешности объединенных колледжей. Верховен отмечает, что децентрализация не ведет автоматически к расширению участия сотрудников и коммуникации между ними и лучше управляются как раз централизованные колледжи.

Итак, мы рассмотрели одно из направлений повышения конкурентоспособности вузов в условиях глобальной и региональной конкуренции — их организационное слияние. Оно позволяет университетам более эффективно расходовать ресурсы, сокращая издержки, обеспечивать более широкое предложение образовательных услуг и их междисциплинарность, оптимизировать систему управления, вносить больший вклад в развитие своих регионов. Основой для слияния являются исторические традиции сотрудничества и степень «организационной близости» вузов. Процессы укрупнения и слияния активно поддерживаются правительствами разных стран и местными властями, нередко являясь частью национальных реформ высшего образования. Основными препятствиями объединения становятся большие различия в системах управления вузами и негативное отношение к нему сотрудников, студентов и общественности. Нами выделены четыре административные схемы слияния вузов в зависимости от глубины их интеграции — от сотрудничества в отдельных направлениях деятельности до полного организационного слияния в рамках вновь образованного объединенного университета. «Искусственные» слияния, широко распространенные в рамках национальных реформ высшего образования, обычно проводятся в сжатые сроки при активном содействии государства и местных властей, в то время как «эволюционные» слияния, являющиеся следствием исторически сложившегося сотрудничества вузов, осуществляются поэтапно, иногда на протяжении двух-трех десятилетий. Объединенная структура управления вузами поднимает вопросы прав и полномочий существовавших до объединения вузов и их руководителей, от решения которых зависит возможность стабильного функционирования вновь созданного университета.

Как показывают данные эмпирических исследований, результаты объединения вузов приносят смешанные результаты, позволяя пока что достигать поставленные цели повышения конкурентоспособности, снижения издержек вузов и оптимизации их системы управления лишь частично. Тем не менее, на наш взгляд, объединение и укрупнение — весьма перспективный путь для развития российских университетов, которые с некоторым временным лагом, но все же идут по пути западных университетов, сталкиваясь с теми же проблемами, оказываясь все более вовлеченными в систему международной конкуренции в высшем образовании.

## Литература

1. Floud, R., Corner, F. Managing a Merger: Making it Work for a University Community // Human Resource Policies in Universities : 2<sup>nd</sup> EUA workshop. Dublin, 27-28 February 2004.
2. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Нижний Новгород, ННГУ, 2004.
3. Lang, D.W. 'There Are Mergers, and There Are Mergers: The Forms of Inter-institutional Combination', Higher Education Management and Policy: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education (OECD). 2002. Vol. 14. No. 1.
4. Merging of Universities : China Education and Research Network.  
<http://www.edu.cn/HomePage/english/education/highedu/merge/index.shtml>;  
A. Breakthrough Made in University Merging // People's daily 11/01/2000  
<http://www.chinagate.com.cn/english/234.htm>
5. Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2004.
6. Pelzek, E. Legislator proposes merging tech schools and universities // The Daily Cardinal. 20 January 2005. <http://www.dailycardinal.com>
7. Reisner, A. A Continuing Descent in the Maelstrom. 30 January 2004  
[http://www.the-funneled-web.com/Old\\_Editorials/ed-30\\_01\\_04.htm](http://www.the-funneled-web.com/Old_Editorials/ed-30_01_04.htm)
8. Розова Ю.В. Тенденции развития европейских университетов в контексте интеграционных преобразований в сфере высшего образования // Вестник Нижегородского университета, Серия «Инновации в образовании», Вып. 1(5), 2004, с. 69–76.
9. Свободный университет // Новости Голландского института в Санкт-Петербурге. Апрель-июнь 2005. <http://www.nispb.ru/>
10. См.: Slaughter, S. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997.
11. Verhoeven, J.C. Merging in Higher Education: A Different Experience of the Top, and the Rank and File.  
<http://ed.sjtu.edu.cn/attachment/present/celebrate107/Merging.ppt>
12. Verhoeven, J.C., Wit, K. de. Belgian (Flemish) Case Study // Seminar of Portuguese National Education Commission on Higher Education Systems. 17–18 April 2000.  
<http://perswww.kuleuven.ac.be/~u0013941/docs/TSER%20HEINE%20Porto%202000.pdf>
13. Web-сайт: <http://www.wisconsin.edu/>
14. Web-сайт Университета Кардиффа  
<http://www.cardiff.ac.uk/focuson/merger.html>
15. Web-сайт факультета <http://www.vshopf.nnov.ru/>