

**Шевченко Л. С.**

*д.е.н., професор, завідувачка кафедри економічної теорії,  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Харків*

**Shevchenko L.S.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Economic Theory Department,  
Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ МЕРЕЖІ ВНЗ В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ**

### **OPTIMIZATION OF UNIVERSITIES NETWORK IN UKRAINE: CAUSES AND EFFECTS**

В Україні, за даними Державної служби статистики, функціонують 659 ВНЗ усіх рівнів акредитації і форм власності, у тому числі 288 III-IV рівнів акредитації. Міністерство освіти і науки України ініціює проведення оптимізації мережі ВНЗ України з наступним створенням потужних регіональних і дослідницьких університетів, які сконцентрують науковий, педагогічний, методичний потенціал вишів певного регіону [1]. Утім укрупнення університетів в Україні поки що мало обґрунтовано юридично. У ст. 31 Закону України «Про вищу освіту» визначено суб'єктів утворення, реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) та ліквідації ВНЗ, але механізм укрупнення ВНЗ не прописано. Законодавець лише встановив, що реорганізація чи ліквідація ВНЗ не повинна порушувати права та інтереси осіб, які навчаються у цьому вищому навчальному закладі. Вирішення усіх питань безперервного здобуття вищої освіти студентами є обов'язком засновника (засновників) ВНЗ.

Процеси злиття і поглинання у сфері вищої освіти мають значні відмінності. Так, *злиття активів* має місце, якщо до нового об'єднаного ВНЗ передаються права контролю над рештою учасників угоди, проте останні продовжують здійснювати свою основну діяльність. У такий спосіб, наприклад, відбувається адміністративне злиття факультетів двох і більше незалежних ВНЗ одного міста чи регіону заради усунення дублюючих спеціальностей. Для співробітників ця організаційна трансформація носить, швидше, умовний характер, але злиття активів може бути початковим етапом повного організаційного об'єднання ВНЗ [2]. *Часткове злиття* передбачає формування асоціативних структур і здійснюється шляхом утворення за участі двох і більше ВНЗ нового підрозділу (спільного факультету, інституту, міжуніверситетського наукового центру), діяльність якого управляється разом учасниками об'єднання. У західних країнах існує також практика створення віртуальних університетів, які об'єднують ресурси ВНЗ, розташованих у різних регіонах, задля спільної реалізації окремих освітніх програм, насамперед у нових технологічних середовищах (Каліфорнійський віртуальний університет, Агентство з відкритого

навчання Австралії тощо). *Повне злиття* є об'єднанням двох або більше освітніх організацій, які раніше існували роздільно, у новий ВНЗ. При цьому учасники угоди втрачають статус юридичної особи і ліквідовуються. Повне злиття може чинитися як за галузевою ознакою (вишів, що підпорядковані одному міністерству), так і за регіональною ознакою шляхом їх кластерного поєднання із збереженням кращих кадрових, наукових, методичних та інших надбань кожного із закладів [3]. *Поглинання* передбачає процес приєднання одного ВНЗ до іншого на певних умовах із збереженням або без збереження свого статусу і найменування. Поглинання може бути як дружнім (за згоди власників і менеджменту ВНЗ-мішені), так і ворожим (проти згоди власників і менеджменту ВНЗ, який поглинається) [2].

У більшості випадків укрупнення університетів має *конкурентну природу* і здійснюється з метою формування великих, технологічних, конкурентоспроможних на глобальних освітніх ринках ВНЗ. Стимулом до нього є очікуваний синергетичний ефект – скорочення витрат на організацію освітнього процесу, управління і НДДКР за рахунок усунення дублюючих підрозділів та ефекту масштабу; зміцнення фінансового стану університету, поява великих інвесторів і благодійників; вихід на інші освітні ринки – не тільки освітніх послуг, а й освітніх товарів (підручників, методичних матеріалів, монографій тощо), інформаційно-аналітичних та наукових продуктів; створення транснаціональних університетів; покращення менеджменту ВНЗ. Тобто цінність об'єданого університету стає значно вищою за цінність тих ВНЗ, з яких він складається.

Так, У Великій Британії на початку 2000-х років шляхом злиття двох університетів – Victoria University of Manchester і UMIST – було утворено University of Manchester, який став одним із найбільших у країні. У Франції у 2015 р. розпочав свою діяльність університет Paris-Saclay, який об'єднав два університети, десять «вищих шкіл» і сім науково-дослідних організацій у столиці Франції. Серед них – такі відомі організації, як Ecole Polytechnique, HEC Paris business school та National Centre for Scientific Research (CNRS). Університет має стати кращим багатопрофільним університетом континентальної Європи і потрапити до топ-10 «шанхайського» рейтингу університетів [4]. У Фінляндії інтеграція університетів відбувається з 2009 р. у рамках державної політики підвищення якості освітніх програм вищої професійної освіти і посилення конкурентоспроможності бренда «навчання у Фінляндії». У результаті кількість класичних університетів, у яких навчаються понад 170 тис. студентів, скорочено до 16 [5]. У Норвегії створюються «мегауніверситети»: у 2015 р. урядом країни поставлено завдання щодо злиття 14 університетів і коледжів у 5 нових ВНЗ [6].

Нерідко керівники ВНЗ розглядають укрупнення як *антикризовий захід* і вдаються до злиття з іншими навчальними закладами тоді, коли їхній ВНЗ вичерпав потенціал свого еволюційного розвитку, тобто пройшов фази

виникнення, становлення, піднесення та зрілості класичного життєвого циклу, на яких ще була можливість трансакційних змін – перепроектування якихось процедур або процесів, модернізації, поліпшення параметрів освітнього продукту тощо. Подолати кризу стає можливим лише шляхом трансформаційного перетворення ВНЗ. Перший спосіб – виокремити найбільш конкурентну підсистему старої системи (стратегічні інститути і факультети ВНЗ) і забезпечити її розвиток. Другий спосіб – укрупнити ВНЗ. Причому, якщо освітня система ще не вичерпала ресурси свого розвитку, її можна злити з «молодшою» за віком системою з тією ж головною функцією; якщо ж ВНЗ є неспроможним до розвитку, доцільним є його поглинання або ліквідація.

В умовах приватної власності злиття і поглинання ВНЗ можуть виявитися також звичайною *комерційною операцією чи адміністративним рішенням власників*. Показовою є стаття аргентинського професора J. Durand, яка містить аналіз процесів злиття і поглинання приватних ВНЗ у країнах Латинської Америки, де держава практично не контролює цей сектор економіки. Так, у 2000-ні роки мали місце поглинання приватних чилійських університетів Universidad Andrés Bello, Universidad San Sebastián та ін. У 2006 р. у Болівії через неможливість конкурувати з іншими 15 університетами у своєму регіоні власники закрили приватний університет Unikuljis. Аналогічно під час фінансової кризи банкрутство банку в Аргентині спричинило закриття Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán, а 800 студентів змушені були шукати новий навчальний заклад. Законодавство більшості країн Латинської Америки такі питання не регулює. Тільки в Перу законодавство вимагає, аби створення та поглинання інститутів освіти були схвалені рішеннями Конгресу. Професор J. Durand ставить важливі для вищої освіти питання: чи можуть університети мати «власників» і продаватися як об'єкти приватної власності? Чи можна визнати метою власників приватних ВНЗ зароблення прибутку? Чи потрібно втручання держави в університетські злиття і поглинання? [7].

В Україні процеси укрупнення ВНЗ трактуються переважно як *засіб оптимізації кількості ВНЗ*. Але законодавча недосконалість регулювання процесів реорганізації, нерозуміння сутності та мети укрупнення, небажання керівників об'єднаних вишів втрачати посади та контроль за фінансовими потоками, економічний страх втрати посади, заробітку і певного соціального статусу викладачами та інші чинники призвели до виникнення опору організаційним змінам. Так сталося, наприклад, у створеному в 2011 р. шляхом об'єднання кількох освітніх і наукових організацій Криворізькому національному університеті. Невдалими були й спроби об'єднати ВНЗ на Сумщині, приєднати Одеський державний аграрний університет до Одеської національної академії харчових технологій, об'єднати аграрні ВНЗ у м. Харкові. Конфліктом відзначилося також намагання приєднати Буковинський державний фінансово-економічний університет до Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

На наш погляд, злиття і поглинання українських ВНЗ не повинні стати кінцевою метою освітньої реформи в Україні і, тим більше, інструментом економії бюджетних коштів. Питання полягає не в кількості ВНЗ, а в ефективності української освітньої системи. Враховуючи різноманітність цілей, причин та наслідків об'єднання ВНЗ, необхідно ставити питання про управління укрупненням ВНЗ. Останнє передбачає вирішення кількох завдань: 1) управління підготовкою до об'єднання ВНЗ: аналіз поточного стану, проведення комплексного аудиту об'єднуваних ВНЗ; вбудовування процесів укрупнення в систему стратегій ВНЗ – загальноуніверситетську, ділову, функціональні, стратегії розвитку окремих підрозділів; визначення необхідних ресурсів та бюджетів; 2) управління самим переходом від поточного стану університету до бажаного: на цьому етапі зростає необхідність подолання опору організаційним змінам та управління ризиками подальшого розвитку, забезпечення процесів адаптації до нових умов функціонування, реструктуризація освітньої системи та синергоутворення; 3) постоб'єднавче управління новоствореним ВНЗ та оцінку ефективності об'єднаних процесів.

Нагально потрібне науково-прогностичне забезпечення розвитку вищої освіти шляхом проведення Форсайт-досліджень. До об'єктів прогнозування і сценарного моделювання слід віднести: напрями розвитку університетської освіти – масова чи елітна; джерела фінансування вищої освіти – державне (бюджетне), приватне чи змішане фінансування; простір розвитку – національний, регіональний чи транснаціональний; попит на кваліфіковані кадри з боку окремих секторів економіки, роль і відповідальність роботодавців у сфері вищої освіти. Без відповіді на ці питання узагалі не можна розпочинати реорганізацію вітчизняної системи вищої освіти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Міносвіти планує оптимізувати мережу ВНЗ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reform/43009/>.
2. Романовський О. О. Реформи вищої школи: злиття та поглинання ВНЗ [Електронний ресурс] / О. О. Романовський. – Режим доступу : [http://vuzlib.com.ua/articles/book/24088-Reformi\\_vishho%D1%97\\_shkoli\\_zlittj/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/24088-Reformi_vishho%D1%97_shkoli_zlittj/1.html).
3. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Проектно-кластерне управління регіональним освітнім простором як складова реформування системи вищої освіти / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва : Збірник наук. праць. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – №2(46). – С. 117-124.
4. Coughlan, S. (2014). France plans elite top-10 mega-university [Електронний ресурс] / S. Coughlan. – Режим доступу : <http://www.bbc.com/news/business-30347441>.

5. Воронин А. В. Зарубежный опыт интеграции университетов [Электронный ресурс] / А. В. Воронин, И. Р. Шегельман // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 2. – Режим доступа : <http://ivdon.ru/magazine/archive/n2y2013/1642>.
6. Myklebust, J. P. (2015). Mergers might ‘never succeed with an elected rector’ [Электронный ресурс] / J. P. Myklebust. – Режим доступа : <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150522172614764>.
7. Durand, J. (2009). M&A: Markets and Academy [Электронный ресурс] / J. Durand. – Режим доступа : [http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/mar\\_02\\_09/medios-Durand-UNESCO-ABRIL2009.pdf](http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/mar_02_09/medios-Durand-UNESCO-ABRIL2009.pdf)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
*НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ, ДОКТОРАНТІВ І*  
*МОЛОДИХ ВЧЕНИХ*

**ГО «МО «ЦЕНТР АНАЛІЗУ І РОЗВИТКУ ОСВІТИ ТА НАУКИ»**

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ**  
**"УКРАЇНА"**

*ІНСТИТУТУ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ*  
*ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ*

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ РЕСУРС ECONCONF.COM**

## **МАТЕРІАЛИ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**II МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**  
**"СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В ХХІ СТОЛІТТІ" (SP XXI 2017)**

## **МАТЕРИАЛЫ КОНФЕРЕНЦИИ**

**II МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ**  
**КОНФЕРЕНЦИЯ "СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ В ХХІ**  
**ВЕКЕ" (SP XXI 2017)**

## **CONFERENCE PROCEEDINGS**

**II INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "STRATEGIC**  
**PRIORITY IN THE XXI CENTURY" (SP XXI 2017)**

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В**  
**ХХІ СТОЛІТТІ (SP XXI 2017)**

**14-15 лютого 2017 р.**

**EconConf.com**  
**conferences**

  
EmPower Research  
conferences

### **Редакційна колегія:**

**Антонишин А.П.** – голова ГО «МО «Центр аналізу і розвитку освіти та науки», к.і.н.;

**Романенко О.О.** – декан факультету економіки і права Київського національного лінгвістичного університету, к.е.н., доцент, голова НТСАДМВ КНЛУ;

**Нестеренко С.С.** – директор Інституту економіки та менеджменту Університету «Україна», к.е.н., доцент;

**Шутов О.Г.** - к.філос.н., професор кафедри менеджменту і маркетингу КНЛУ, Заслужений працівник освіти України;

**Данченко Л.Г.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу КНЛУ;

**Фастовець О.О.** - доцент кафедри туризму Національного університету фізичного виховання і спорту України, к.п.н.;

**Павук О.** - доктор економіки, асоційований професор, Балтійська міжнародна академія (Латвія);

**Петренко П.С.** – голова профспілки студентів і аспірантів КНЛУ;

**Karkalíková Marta** – Ass. Prof. RNDr, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava (Slovakia).

#### **Адреса редакційної колегії:**

03150 Київ, а/с 281

E-mail: [econconf2015@gmail.com](mailto:econconf2015@gmail.com)

Контактна особа: Хусаїнов Р.В.

Видання здійснено за організаційної, технічної та інформаційної підтримки консалтингової компанії **EmPower Research** та інформаційного ресурсу **EconConf.com**

Збірник матеріалів містить наукові роботи учасників II Міжнародної науково-практичної конференції **"СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В XXI СТОЛІТТІ" (SP XXI 2017)**, яка була проведена **14-15 лютого 2017 року** на базі *Київського національного лінгвістичного університету* у співпраці з партнерами.

Матеріали конференції доступні до вільного використання на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) і доступні на інформаційному ресурсі: <http://euroconf.org>.

*Збірник матеріалів конференції розміщено для вільного використання:*



Роботи учасників конференції індексуються у Google Scholar:



Наукові роботи учасників конференції присвячені актуальним питанням досліджень у сфері публічного адміністрування, міжнародних відносин, політології, географії, філології, педагогіки, економіки, інформаційних технологій, підприємництва та іншим важливим аспектам гуманітарного та соціально-економічного розвитку в умовах конкурентного середовища.

Збірник буде корисний науковцям, докторантам, аспірантам, працівникам системи освіти, державним службовцям, студентам.

*Автори опублікованих матеріалів висловлюють свою думку, яка не завжди збігається з позицією редакції. За достовірність інформації, розміщеної у наукових роботах, відповідальність несуть автори даних робіт.*

*Мови публікації: українська, англійська, французька, російська.*

### **Цитувати як:**

Стратегічні пріоритети в XXI столітті : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 лютого 2017 р. – Київ : СПД-ФО Пшонківський О.В., 2017. – 272 с.

Матеріали конференції доступні для вільного не комерційного використання: <http://euroconf.org>

This work is available under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**ISBN 978-617-604-109-2**

© Автори