

# Міжнародний досвід оптимізації мережі закладів вищої освіти (цілі, моделі, фактори успіху) та рекомендації для України

*8 листопада 2022 р.,*

*Київський університет імені Тараса Шевченка*

Світлана Калашнікова,

Інститут вищої освіти НАПН України,

Національна команда експертів з реформування вищої освіти



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

- Історія питання
- Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.)
- **Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки**
  - «В Україні широка за географічним розташуванням і велика за кількістю мережа закладів вищої освіти (без урахування їх відокремлених структурних підрозділів): на 1 млн. населення припадає близько семи закладів вищої освіти — університетів, академій та інститутів. Розширення мережі закладів вищої освіти супроводжувалося надмірним дублюванням напрямів підготовки в них.» (С. 4).
  - «Стримуючим фактором для забезпечення конкурентоспроможності вищої освіти залишаються **неефективність і витратність мережі закладів вищої освіти**, що посилюються наявними обмеженнями фінансової автономії закладів вищої освіти.» (С. 4-5).
  - «Проблема: недотримання послідовності у реалізації державної політики та непослідовність в управлінні системою вищої освіти, **невідповідність мережі закладів вищої освіти потребам держави.**» (С. 5).
  - «Завдання: модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти, підтримка дослідницьких університетів.» (С. 25).

# Аналіз досвіду європейських країн

- Європейська асоціація університетів, European University Association (EUA)
- EUA University Merger Tool <http://www.university-mergers.eu/>

The screenshot displays the EUA University Merger Tool interface. It features a map of Europe with a timeline at the bottom for filtering mergers by year (2000-2022). A country sheet for the United Kingdom is shown, detailing merger activity in England, Wales, and the Isle of Man. A city sheet for London is also visible, providing specific data for London Metropolitan University, including its location (One City), merger year (2002), number of students (16255), reference year (2014), and website (http://www.londonmet.ac.uk).

**eua** EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION

### University mergers in Europe

- Click on the map for an overview of mergers in a given country.
- Click on the grey panel to search mergers on different criteria.
- Use the timeline at the bottom to filter mergers for a specific period.

**CITY SHEET**

## London

**LONDON METROPOLITAN UNIVERSITY**

LOCATION	ONE CITY	MERGER YEAR	2002
NUMBER OF STUDENTS	16255	REFERENCE YEAR: 2014	TYPE OF COUNTING: HEADCOUNT
WEBSITE	<a href="http://www.londonmet.ac.uk">HTTP://WWW.LONDONMET.AC.UK</a>		

**COUNTRY SHEET**

## United Kingdom

The merger activity registered in England does not proceed from a system-level strategy, but institutions involved in merging processes can benefit from special support. In Wales, on the other hand, there has been close public authority involvement in directing the reconfiguration of the higher education system. The Welsh government policy has resulted in reducing the number of universities, but the high level of university autonomy has also enabled institutions to resist pressure to merge in some cases.

**LIST OF MERGERS**

- Cardiff University (2004)
- London Metropolitan University (2002)
- South East Technological University (2022)
- University College London (2014)
- University for the Creative Arts (2005)

# Аналіз досвіду європейських країн

- Кількість об'єднань / злиттів ЗВО за країнами і роками

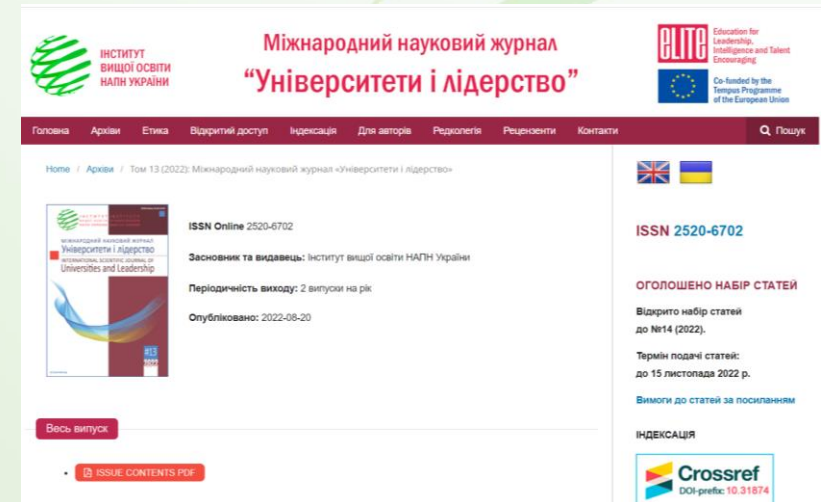
Країна	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Разом	
BE			1	5		1				2		2										11
CZ					1																	1
DE				1		1				1				1								4
DK						1	1	5					1									8
EE	1	1	1			3	2		1	1	1			1				1	1			14
FI									1		2			1						1		5
FR										1	1		2	1	8	9	2	3	2	2		31
GR														4						2	2	8
HR							1															1
HU									1	1			1									3
IE												1		1		1	1			1		5
IS										1												1
IT															1							1
LT											1											1
LV					1						1		1						1			4
NO										1		1		1	3		2	1				9
PL	1	1			1					1												4
PT														1								1
RO																			1			1
SE									1		1	1		1	1							5
SK						1																1
UK			1		2	1		2			1	2		2	1		1					13
Σ	2	2	3	6	5	8	4	7	4	9	8	7	5	14	14	10	6	6	6	6	6	132

# Аналіз досвіду європейських країн

- 22 країни, 2000 – 2019 роки: 132 практики
- 9 країн: Бельгія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Норвегія, Швеція, Сполучене Королівство
- С. Калашнікова, О. Оржель. Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації // Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство». - № 2 (13). 2022.

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>

<https://ul-journal.org/index.php/journal/issue/view/13>



# Оптимізація мережі ЗВО: особливості та фактори успіху

- Моделі / глибина інтеграції:
  - Злиття / об'єднання
  - Асоціації / альянси / союзи / спільноти
  - Співробітництва
- Типи та види:
  - Вертикальні чи горизонтальні
  - Гомогенні та гетерогенні
- Зв'язок з реформою:
  - Наявний чи відсутній
  - Концентрація (concentration); консолідація (consolidation); amalgamations (злиття, об'єднання, укрупнення); кластеризація (clustering); реструктуризація (restructuring); раціоналізація (rationalization)
- Ініціатива:
  - Зверху / Знизу

Форма	Зміст	Приклади
<b>Collaborations: співробітництва</b>	Співпраця відбувається у чітко окреслених сферах; ЗВО зберігають автономію; створення нових додаткових органів чи структурних змін не передбачається	Реалізація спільного дослідження Спільне розроблення освітньої програми Літня школа
<b>Alliances: альянси, союзи</b>	Більш тісна співпраця за територіальним або галузевим принципом, яка поширюється на кілька сфер університетської діяльності; для координації співробітництва утворюється спільний орган	Спільне користування лабораторіями Спільне викладання дисциплін Узгодження освітніх програм, щоб уникнути дублювання та конкуренції за студента
<b>Mergers: злиття, об'єднання</b>	Утворення нової інституції замість тих, що об'єднуються: поєднання ресурсів, реструктуризація ЗВО, реформа управлінських структур	Створення нової ідентичності Поглинання одним учасником інших

# Оптимізація мережі ЗВО: особливості та фактори успіху

Характеристики процесу оптимізації мережі ЗВО	Бельгія	Данія	Естонія	Фінляндія	Франція	Ірландія	Норвегія	Швеція	Сполучене Королівство
«Інтенсивність» процесу									
К-ть кейсів / к-ть років	11/10	8/8	14/9	5/12	31/12	5/9	9/9	5/7	13/15
К-ть об'єднань на рік	1,1	1	0,7	0,4	2,6	0,6	1	0,4	0,9
Гомогенні об'єднання, К-ть / %	2/18	1/12	4/29	2/40	8/26	1/20	3/33	5/100	5/38
Гетерогенні об'єднання, К-ть / %	9/82	7/88	10/71	3/60	23/74	4/80	6/67		8/62
Горизонтальні об'єднання, К-ть / %	2/18		1/7	2/40	31/100	1/20	6/67	2/40	5/38
Вертикальні об'єднання, К-ть / %	4/36	8/100	13/93	3/60		4/80	3/33	3/60	8/62
Спільноти, К-ть / %	5/46				17/55				
Об'єднання 2 ЗВО, К-ть / %	5/46	3/37	12/86	3/60	3/10	3/60	7/78	4/80	11/85
Об'єднання 3 і більше інституцій, К-ть / %	6/54	5/63	2/14	2/40	28/90	2/40	2/22	1/20	2/15
Об'єднання у кілька етапів, К-ть кейсів	1	2	3		+		2		1
Участь в об'єднаннях дослідницьких установ К-ть / %		4/50	2/14		20/65		1/11		

# Оптимізація мережі ЗВО: особливості та фактори успіху

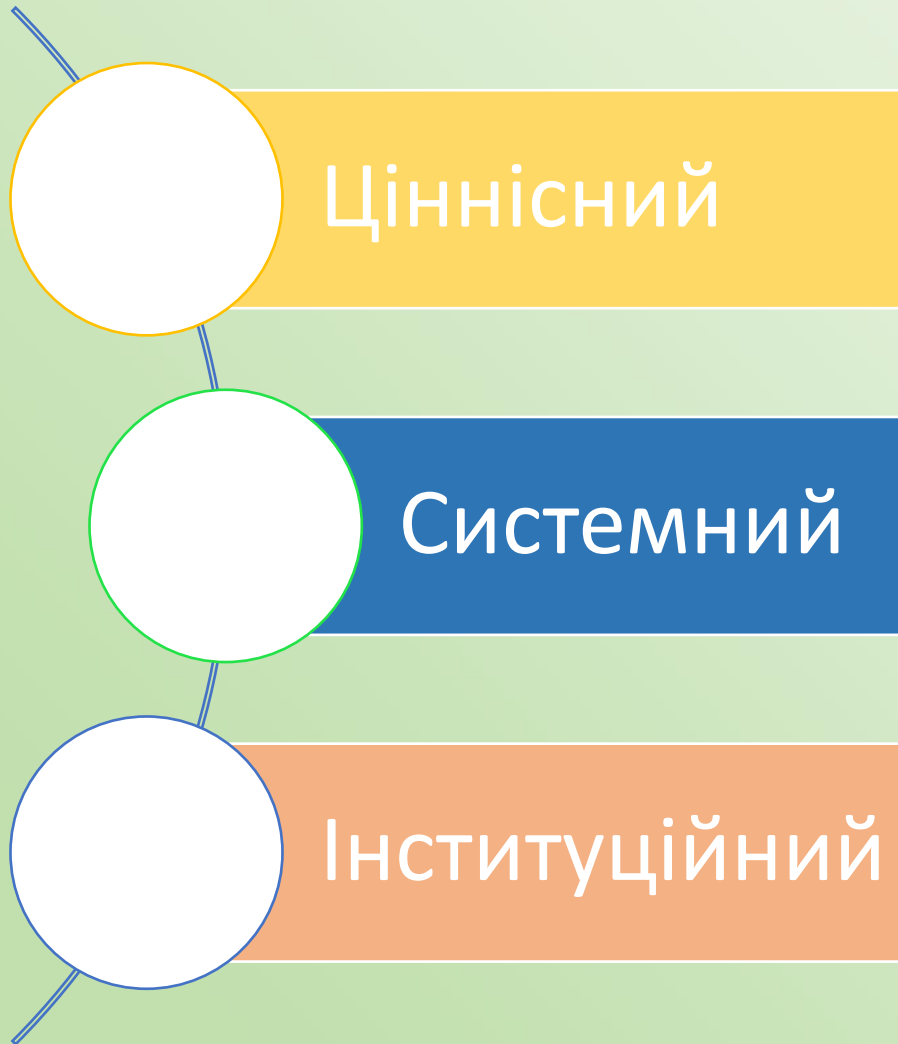
Характеристики процесу оптимізації мережі ЗВО	Бельгія	Данія	Естонія	Фінляндія	Франція	Ірландія	Норвегія	Швеція	Сполучене Королівство
Ціль об'єднання – посилення дослідницького потенціалу ЗВО		+	+		+		+		
Ціль – підвищення міжнародної конкурентоспроможності ЗВО	+	+		+	+		+	+	+
Ціль – відповідність потребам економіки та суспільства						+	+		
Ціль – регіональний розвиток							+	+	+
Ціль – ефективність використання ресурсів, ефективність діяльності ЗВО	+			+		+			
Фінансова підтримка об'єднань з боку держави	+			+	+		+		
Ініціатива зверху	+	+		+	+		+		+
Ініціатива знизу			+		+	+	+	+	+
Співпраця органів влади та ЗВО при реалізації об'єднань	+	+	+	+	+	+	+	+	+



# Оптимізація мережі: причини та цілі

<b>Основні причини, що зумовлюють потребу здійснити оптимізацію мережі закладів вищої освіти</b>	<b>Основні цілі, задля досягнення яких здійснюється оптимізація мережі закладів вищої освіти</b>
<b>фрагментарність мережі</b>	концентрація ресурсів
<b>невідповідність системи вищої освіти потребам розвитку економіки та суспільства</b>	підвищення ролі університетів у розвитку країни, суспільства та окремих регіонів
<b>недостатня якість та ефективність діяльності ЗВО</b>	підвищення якості вищої освіти та досліджень, підвищення ефективності діяльності ЗВО
<b>недостатня конкурентоспроможність університетів країни на міжнародному ринку вищої освіти</b>	підвищення міжнародної конкурентоспроможності університетів та їх дослідницького потенціалу
<b>демографічні та економічні / фінансові обмеження</b>	раціоналізація / кращий розподіл та використання фінансових ресурсів

# Оптимізація мережі ЗВО: особливості та фактори успіху



# Оптимізація мережі ЗВО: рекомендації для України

- Це складний процес суспільних трансформацій, що відбувається за участі та під впливом багатьох акторів та чинників, кожен з яких може сприяти або завадити його успіху. Тому, діалог, співпраця, довіра є обов'язковими складовими процесу оптимізації незалежно від обраного варіанту її реалізації.
- Наявність на системному рівні завдання оптимізації мережі закладів вищої освіти в Україні не виключає необхідності реалізації кожного окремого кейсу об'єднання / злиття ЗВО як окремого проєкту з усіма складовими та етапами, а основне зі своєю унікальністю і специфікою.



- В Україні є доцільною реалізація чотирьох типів об'єднань:
  - вертикальних для посилення міжнародної видимості та конкурентоспроможності національних університетів-лідерів
  - вертикальних і горизонтальних для створення університетів-лідерів на рівні конкретного регіону
  - вертикальних для посилення потенціалу окремих університетів, що мають глибоку історичну цінність
  - горизонтальних за участю ЗВО та дослідницьких установ в одній галузі
- Процеси оптимізації мережі закладів вищої освіти є складними та унікальними у кожному випадку, вони передбачають реалізацію значного спектру змін різної глибини та характеру (від технічних і організаційних до культурних і ціннісних). Академічні спільноти та керівники вітчизняних закладів вищої освіти не мають відповідного досвіду, знань і навичок для їх реалізації. А це вочевидь зумовлює потребу реалізації широкого спектру заходів для професійного розвитку лідерських команд закладів вищої освіти із питань, пов'язаних з об'єднанням / злиттям ЗВО і наукових установ.



Щиро дякую за увагу!

[s.kalashnikova@ihed.org.ua](mailto:s.kalashnikova@ihed.org.ua)

<https://ihed.org.ua>



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union