



Funded by
the European Union

National Office
Erasmus+UA
erasmusplus.org.ua



**Лідерство університетів України у контексті критеріїв
міжнародних рейтингів
(круглий стіл)**

Модернізація мережі університетів: *виклики та підходи*

Вадим Захарченко
Національний університет “Одеська морська академія”
Національна команда експертів з
реформування вищої освіти програми Еразмус+

12 травня 2023 р.



Чому університети об'єднуються?

Основні причини

- Фінансові проблеми
- Рішення урядів
- Необхідність залучення більшої кількості студентів (у т.ч. на інших ринках)

Основні переваги

- Більше – краще
- Підвищення фінансової стійкості та ефективності
- Підвищення конкурентоспроможності закладу

Загальне підвищення шансів на “довгострокове виживання”



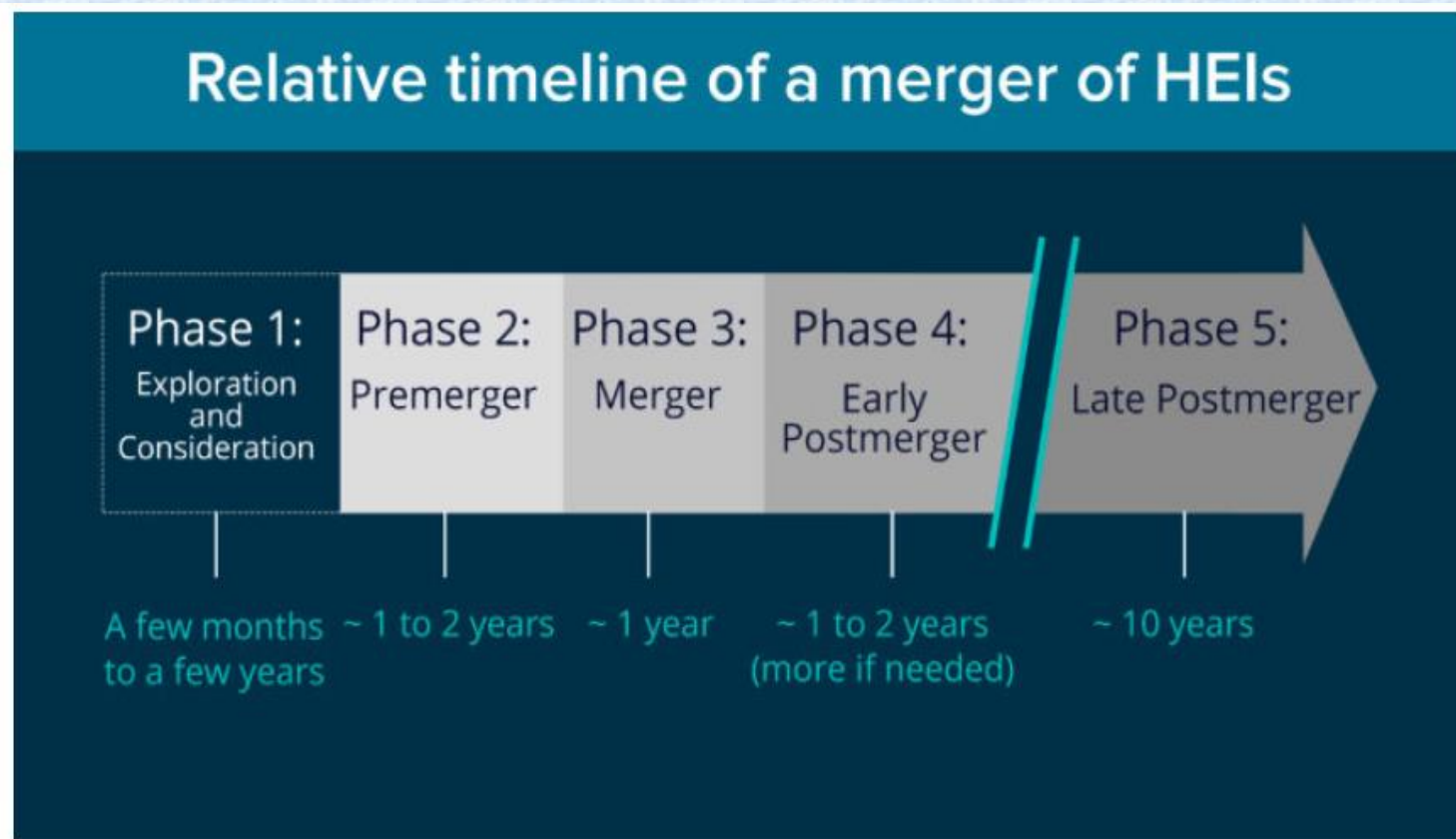
Об'єднання ЗВО – досвід інших країн

- Злиття часто бувають складними та з перепонами, з опозицією та гучним спротивом.
- Особливо нелегкими злиття бувають для студентів та викладачів. Поширеною проблемою непорозуміння між зацікавленими сторонами та керівниками процесу злиття, які приводять до відмови у співпраці.
- Успішне злиття неможливе без повної підтримки інституційних органів врядування та лідерів
- Інституційні лідери мають впливати на організаційну культуру, мотивувати інших співробітників до створення успішного закладу
- Адміністратори мають уважно спостерігати зв інтеграцією, створювати групи з реалізації, планувати заходи та відстежувати прогрес.

Переговори, зацікавленість сторін, спільна робота



Об'єднання ЗВО: загальний алгоритм (1)



Source: Strategic Mergers in Higher Education, 2019

Research.com



Об'єднання ЗВО: загальний алгоритм (2)

- Фаза 1** Рішення адміністрацій або уряду. Включає стратегічне оцінювання ризиків та переваг; створення каналів комунікації с потенційними партнерами та стейкхолдерами;
- Фаза 2** Відбір персоналу (лідерів) для реалізації об'єднання; формулювання бачення напряму об'єднання; визначення ресурсів для реалізації наступних кроків
- Фаза 3** – Об'єднання - найбільш складний етап – формування єдиного плану врядування; обговорення та реалізація усіх критично важливих аспектів функціонування
- Фаза 4** - Виконання плану об'єднання; підбір назви та бренду; створення органів управління та адміністративних служб (у певних випадках до 5 років для становлення органу управління нового закладу)
- Фаза 5** – “Становлення єдиного закладу” із новими можливостями, унікальною культурою, створення нових сервісів та програм; триває до 10 років перед тим, як об'єднання може розглядатись як успішне.



Вітчизняні ЗВО (узагальнені ризики)

- Низькі рейтинги
- Недостатність фінансових ресурсів
- Зниження кадрового потенціалу
- Мала чисельність студентів у багатьох закладах
- Обмеженість сучасної матеріально-технічної бази для якісної підготовки та досліджень
- Переміщенні заклади; зруйнована інфраструктура

Потенційний ризик - зниження якості

Необхідність консолідації



Як об'єднуватись,?

Варіанти злиття

- Горизонтальні (об'єднання)
- Вертикальні (приєднання, поглинання)
- Альянси, групи ...

Можливі підходи (варіанти, які найбільш часто обговорюються)

- Територіальний
- Галузевий

Актуальні питання

- Ступінь автономності кожного із закладів, що об'єднуються
- Чи буде успішним об'єднання вузькоспеціалізованих закладів, що працюють в різних галузях? В чому покращення?
- Збереження кадрового потенціалу у випадку переміщення до іншої місцевості. Як мотивувати?
- Утворення альянсів не врегульовано



Нові виклики – загальне зменшення кількості здобувачів освіти

Continuous Decline in Enrollments

Many consolidations were initiated to solve the problem of declining enrollment rates. However, the changing demographics of college students are still causing a decrease in attendance. As mentioned previously, the significant decline in local birth rates has reduced the number of teens entering college. Similarly, more than half of colleges in the U.S. say that there are fewer students to go around. The **number of foreign students** is also declining.

Постійне зниження кількості вступників

Було ініційовано багато об'єднань, щоб вирішити проблему зниження рівня охоплення. Проте зміна демографічних показників студентів коледжу все ще спричиняє зменшення вступу. Зниження місцевої народжуваності зменшило кількість підлітків, які вступають до коледжу. Подібним чином, більше половини коледжів у США кажуть, що там менше студентів. Кількість іноземних студентів також занепадає.



Деякі висновки

- Успішне об'єднання ЗВО є складною і делікатною справою
- Необхідними є:
 - попередні дослідження конкретних ситуацій
 - переговори
 - ретельне планування
 - вмотивованість учасників процесу
- Необхідним є законодавче врегулювання:
 - створення та функціонування альянсів (груп, консорціумів тощо)
 - “міжрегіонального” об'єднання закладів.
- Зміни до Ліцензійних умов?



Перелік джерел

1. Imed Bouchrika. Trends in College and University Consolidation: Closures, Mergers & Takeovers. / Research.com – Sep 26, 2022
<https://research.com/universities-colleges/trends-in-college-and-university-consolidation>
2. Kayla Vasilko. Considering a university merger? Here's how to do it well. / Times Higher Education. Campus – 22 Sep, 2022
<https://www.timeshighereducation.com/campus/considering-university-merger-heres-how-do-it-well>
3. Ricardo Azziz. Merger Watch: Mergers in higher education are global. / Higher ED Dive - Nov 14, 2022
<https://www.highereddive.com/news/merger-watch-higher-ed-global-trend/635494/>
4. Joining Forces: Why Universities Merge by Mark Thomas, David R. King. / AACSB, Florida International University, Article - January 3, 2022
<https://www.aacsb.edu/insights/articles/2022/01/joining-forces-why-universities-merge>



Funded by
the European Union

Дякую за увагу!

В. Захарченко

zvn@onma.edu.ua