

*Романовський О. О.  
Українсько-американський гуманітарний інститут  
“Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні”*

## **РЕФОРМИ ВИЩОЇ ШКОЛИ: ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ВНЗ**

*Розглянуто проблеми реорганізації, реформування і реструктуризації ВНЗ. Аналізується зарубіжний досвід злиття та поглинання ВНЗ, пропонується застосування ринкових механізмів у якості головних регуляторів вдосконалення системи вищої освіти в умовах ринкової трансформації економіки України.*

*Ключові слова: система вищої освіти, вищий навчальний заклад, організаційне злиття, злиття, приєднання, розділення, виділення, перетворення, реорганізація, реформування, реструктуризація вищої школи (вищого навчального закладу).*

У новій редакції проекту закону “Про внесення змін до Закону України “Про вищу освіту”, що знаходиться на розгляді в комісіях Верховної Ради України, в статті 23 “Типи вищих навчальних закладів” визначаються такі типи вищих навчальних закладів (ВНЗ), як університет (класичний, технічний, технологічний і галузевий), академія, коледж і професійний коледж, а також умови щодо необхідної чисельності студентів денної форми навчання, що впливають на статус ВНЗ (головним чином – на рівень акредитації і можливість готувати фахівців визначеної освітньо-професійної кваліфікації) [1]. Питання залежності типу ВНЗ від кількісного складу його студентів може вплинути на подальшу долю багатьох закладів, тому невеликі (головним чином – приватні) ВНЗ розглядають можливість інтеграції, об’єднання або злиття. Доцільно розглянути зарубіжний досвід із інтеграції ВНЗ.

Останні десятиліття позначені все зростаючою конкуренцією у сфері вищої освіти. Територіальна мобільність робочої сили і студентів, інтернаціоналізація освіти поставили ВНЗ, у тому числі країн пострадянського простору, перед проблемою суперництва, що не існувала раніше, не тільки між собою, але і з зарубіжними конкурентами. За студентів із регіонів і провінцій змагаються філії столичних і великих міських ВНЗ, що інтенсивно освоюють освітній простір регіонів, областей, невеликих провінційних міст і селищ. Посилюється й регіональна конкуренція між ВНЗ усередині однієї області, міста, перш за все, між державними і приватними закладами.

Конкуренція ВНЗ на міжнародному, державному, регіональному і місцевому рівнях на пострадянському просторі пов’язана з можливістю надання платних освітніх послуг, а також – завдяки створенню великої кількості недержавних (приватних) освітніх закладів і поширеним тенденціями реформування системи фінансування ВНЗ за принципом “гроші слідують за студентом” [2]. Прагнення ВНЗ запропонувати абітурієнтам освітні програми, виходячи з ринкового попиту на найбільш популярні з них, сьогодні створило ситуацію великої кількості дублюючих одна одну спеціальностей у ВНЗ одного міста, області, регіону, держави в цілому. Збільшення мобільності викладачів і студентів ставить перед керівництвом ВНЗ проблему, як закріпити (утримати) кращих із них у себе. Нарешті, недостатнє бюджетне фінансування і, як результат, необхідність самостійно заробляти кошти, примушують ВНЗ шукати шляхи оптимізації витрачання ресурсів, рахувати свої витрати на кожного випускника – так звану одиницю продукції.

Ці труднощі і проблеми ще в більшій мірі характерні для ВНЗ розвинутих країн

світу, в першу чергу – європейських, північноамериканських і австралійських ВНЗ, які набагато раніше вступили в епоху так званого ”академічного капіталізму” [2; 11]. Тому корисним може бути зарубіжний досвід їхнього подолання.

Досвід інтеграції зарубіжних ВНЗ. Розглядаємо один із можливих шляхів вирішення зазначених проблем в умовах конкуренції ВНЗ, що з кожним роком значно посилюється, – їхню інтеграцію шляхом організаційного злиття. Зауважимо, що майже всі сучасні ВНЗ в усьому світі являють собою не благодійні установи, а чітко виражені освітні (освітньо-наукові) корпорації, що здійснюють підприємницьку діяльність в освітній, науковій і культурній сферах, продукуючи (виробляючи) і надаючи нові знання й освітні послуги та здійснюючи освітньо-науково-культурне обслуговування націй, в тому числі – і в сфері вищої освіти. Тому на ВНЗ, як і на діяльність усієї системи вищої освіти, доцільно поширювати методи, методологію і апарат корпоративного менеджменту з використання базових положень, термінології, концепцій тощо [16]. А серед головних завдань ВНЗ різних країн є здобуття і ефективне використання коштів, максимальне фінансування своєї статутної діяльності, виживання в суворій конкурентній боротьбі, досягнення високого рівня освітньо-наукових послуг і отримання від цього дивідендів.

Можливі форми реорганізації ВНЗ зазначені нижче в таблиці.

Таблиця

### Можливі форми реорганізації ВНЗ

Форма реорганізації ВНЗ	Передача (перехід) прав і обов’язків
Злиття: $A + B = C$	Повністю від А і В до С
Приєднання: $A \rightarrow B = B$	Повністю від А до В
Розділення: $A = B + C$	Повністю від А до В і С відповідно до розділового балансу
Виділення: $A = A + B$	Частково від А до А і В відповідно до розділового балансу
Перетворення: $A = B$ або $B = A$	Повністю до нової юридичної особи

Організаційне злиття – це не просто *співпраця* вищих навчальних закладів одного регіону, області, міста один з одним або з науковими інститутами, що є давньою і звичайною практикою, а саме про їхнє повне або часткове *об’єднання*, створення на базі двох і більше ВНЗ нового науково-освітнього закладу або *входження* дрібного ВНЗ (інституту, коледжу) до складу крупного університету. Відзначимо, що ця практика протягом останніх десятиліть вже надійно зарекомендувала себе в приватному, орієнтованому на прибуток, секторі освіти економічно розвинених країн, так що університети в черговий раз йдуть шляхом так званого наздогоняючого капіталістичного розвитку [2; 6], адаптуючи організаційні рішення, розроблені першопроходцями управлінських інновацій – промисловими і комерційними корпораціями. Практика злиття знайшла своє осмислення і в сучасній теорії менеджменту. Так, наприклад, популяційна екологія в теорії організацій постулює, що в числі найбільш пристосованих в стабільній зовнішній середі частіше виявляються ті, хто щонайкраще відповідає її вимогам (стабільної зовнішньої середі), а в середі, що динамічно змінюється, - ті, хто володіє більш універсальними навиками [2; 6]. Тому можна висловити припущення, що в сучасній вельми динамічній ситуації в системі вищої освіти найбільш перспективним шляхом розвитку є шлях універсалізації ВНЗ.

Які ж завдання дозволяє вирішити інтеграція ВНЗ шляхом організаційного злиття?

По-перше, це концентрація і ефективніше використання матеріальних і людських ресурсів. Злиття ВНЗ означає і злиття їхніх ресурсів, забезпечення ширшого доступу до об'єктів інфраструктури (будівлям, лабораторіям, бібліотекам, засобам телекомунікації), їхній спільний розвиток. Деякі університети в результаті злиття забезпечили собі можливість розширення корисної площі [3]. Відбувається і концентрація людських ресурсів – знань, досвіду, наукового потенціалу, забезпечується міждисциплінарний характер навчання і наукових досліджень. Особливо відчутним придбанням в цьому плані виявляється полегшення доступу до ресурсів наукових досліджень для дрібних коледжів, чия власна наукова база відносно слабка. Крупний регіональний університет, що сконцентрував істотний науковий потенціал, створює сприятливіші умови для фандрайзингової (знаходження фінансів, грантів і спонсорів) діяльності своїх підрозділів, полегшуючи їм доступ до грантових ресурсів і замовлень, пов'язаних із комерціалізацією наукових розробок.

По-друге, злиття забезпечує новому об'єднаному університету конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Особливо важливо це в аспекті міжнародної і регіональної конкуренції: після об'єднання місцеві ВНЗ перестають конкурувати між собою і об'єднують свої ресурси для протистояння "зовнішнім" конкурентам (ВНЗ інших міст, регіонів, країн).

Стійкіше фінансове положення і ресурсна забезпеченість такого університету дозволяє йому залучати викладачів вищого класу. Об'єднання дозволяє вирішити проблему дублювання однакових спеціальностей і забезпечити замість цього міждисциплінарний характер навчання. Найяскравіше це виявляється при злитті класичних університетів з галузевими (медичними, технічними) коледжами і школами [2; 15]. Для великих університетів диверсифікація навчальних програм виявляється настільки важливим придбанням (фактором, досягненням), що інколи вони навіть беруть на себе боргові зобов'язання малих коледжів, оскільки тим самим купують за "ціною боргу" їхні навчальні програми [4]. Об'єднання дозволяє скоротити розрив між коледжами одного рівня навчання (випускники яких отримують лише ступінь бакалавра) і дворівневими (що мають магістерські програми і аспірантуру), оскільки забезпечує студентам можливість отримати вищий (магістерський або докторський) ступінь *postgraduate* в тому ж коледжі, де вони отримали ступінь бакалавра. Це сприяє підвищенню статусу малих коледжів, тим більше, що при об'єднанні вони отримують "ім'я" великого університету, що також є важливим конкурентним придбанням.

По-третє, це *оптимізація системи управління*. Укрупнюючись, організації забезпечують свою динамічну стійкість – надійність, адаптивність, здібність до самозбереження і саморозвитку. Метою такої організації є не просто екстенсивне *зростання*, вимірюване збільшеною кількістю студентів і персоналу, але *стійкий розвиток*, що передбачає якісні позитивні зміни в управлінні організацією. Наслідком об'єднання організацій стає здешевлення структури управління, велика фінансова стабільність, економія витрат. Найвідчутніше це придбання для малих коледжів, в яких високими є витрати із розрахунку на одного студента, проте в них зацікавлені і великі університети: результати досліджень показують, що істотна економія від масштабів діяльності досягається тоді, коли число студентів перевищує 20 тисяч [4]. Оптимізація системи управління виражається також і в можливості забезпечувати інтенсивнішу взаємодію підрозділів університету. Вважається також, що злиття ВНЗ дозволяє забезпечити позитивні зміни в ментальності співробітників і організаційній культурі ВНЗ.

По-четверте, злиття університетів спричиняє істотний внесок у розвиток своїх регіонів. Вважається, що нові мегауніверситети не лише забезпечують стабільнішу зайнятість персоналу, але і сприяють створенню нових робочих місць [2; 15]. Підвищений інтерес урядів і місцевих властей до злиття ВНЗ пояснюється їх прагненням понизити вартість навчання з розрахунку на одного студента, а також підштовхнути ВНЗ до їхньої активнішої участі в публічній політиці [4]. Крім того, об'єднання полегшує процес контролю уряду за ВНЗ: адже велику кількість малих коледжів контролювати значно важче, ніж один великий регіональний університет. При цьому існує досить поширена точка зору, що подібний контроль не зробить замах на академічні свободи університетів. Більше того, очікується збільшення автономії рад університетів, у тому числі - і в державних ВНЗ.

По-п'яте, міжнародні об'єднання ВНЗ, які мають акредитації своїх країн і пропонують навчальні плани і програми за своїми освітніми системами, сприяють розширенню вибору абітурієнтів, взаємодоповнюють і збагачують навчальний процес. Так надання спільно вищої освіти за американськими і британськими стандартами, що пропонують, наприклад, об'єднані в один потужний ВНЗ Міжнародний Університет Шиллера [17] і Лондонський Міський Коледж [18], дозволяють студентам навчатися за навчальними планами і програмами американських і британських ВНЗ, зрозуміти спільне і різне в освітніх системах цих країн, опанувати одночасно два типи навчання.

Міжнародний досвід свідчить, що масштаби злиття зарубіжних ВНЗ є значними [2; 5; 8; 9; 13]. Зрозуміло, що адміністративне злиття двох і більше ВНЗ є справою непростюю, і цей процес вимагає значної підготовчої роботи. Однією з важливих передумов об'єднання є тривала співпраця ВНЗ (інколи впродовж десятків років), вторинна зайнятість викладачів в цих ВНЗ. Те, що різні ВНЗ забезпечують підготовку фахівців різних рівнів (бакалавра, магістра, доктора) за одними і тими ж спеціальностями, також є спонукальним мотивом раціоналізувати процес навчання за допомогою об'єднання [2; 9].

Вельми важливу роль в злитті ВНЗ грають і зовнішні, інфраструктурні чинники, такі як наявність територіальних асоціацій університетів. Прикладом такої асоціації, що відіграє роль інтегратора вищих навчальних закладів штату, є Система університетів штату Вісконсін (*University of Wisconsin System*) [2; 14]. Це – одна з найбільших систем вищої освіти США. Вона включає два великі державні (ті, що належать штату) університети – Медісонський і Вісконсінський, низку чотирирічних і дворічних коледжів, більше 137 тисяч студентів і 32 тисяч викладачів і співробітників, а також – об'єднані інформаційні ресурси. Загалом до цієї системи входять 13 університетів, 13 кампусів для студентів 1-2 курсів, система розгалуження на рівні штату.

Систему було створено у 1971 році, коли два основних державних університети і їхні системи об'єдналися в одну університетську систему штату. Всі університети системи пропонують асоційовані ступені (молодших спеціалістів), бакалаврські і магістерські навчальні програми, а Медісонський і Вісконсінський університети – ще й підготовку докторів.

Особливість цієї системи полягає в тому, що її студенти можуть вільно переводити свої кредити в її межах, а студенти, що навчаються за межами цієї системи, можуть переходити в цю систему. Наприклад, у 2007-2008 навчальному році 15682 студенти перевелися з одного навчального закладу до іншого в межах системи, або перейшли до системи з-за її меж. Так, 41% нових студентів перейшли з закладу до закладу в межах системи; 29% нових студентів перейшли до системи з інших ВНЗ поза її межами; 21%

студентів перевелися до системи з інших технологічних коледжів штату Вісконсін. Інші студенти перейшли до системи - з приватних університетів і коледжів штату Вісконсін або приїхали з-за кордону (зарубіжні студенти) [14].

Наявність цієї системи забезпечує можливість оперативного обміну інформацією і налагодження співпраці ВНЗ. Оскільки процес злиття — вельми дорога справа, успіх заходу багато в чому визначається доступністю здобуття фінансування об'єднання з боку національних фондів підтримки освіти – як державних, так і приватних.

І, звичайно ж, активною силою, що діє, в процесі об'єднання, виявляються держава і місцеві власті. Це може бути як непряма підтримка (наприклад, законодавчо встановлені однакова плата за навчання в державних і приватних університетах і єдині ставки оплати праці викладачів, що полегшує мобільність студентів і викладачів [9]), так і пряма цілеспрямована дія на ВНЗ з метою інтенсифікувати процеси їх злиття. Державні концепції реформи систем вищої освіти багатьох країн включають організаційне злиття ВНЗ, а особливо активно уряди беруть участь у злитті громадських або суспільних (*public*) коледжів. Але, саме з цим, пов'язано і критичне відношення до цього процесу. Наприклад, висловлюються критичні думки відносно того, що часто такі злиття носять недобровільний, примусовий характер і не мають під собою жодних підстав, окрім тиску властей. Останні здійснюють такий тиск, використовуючи інструменти "торгу" (фінансова допомога) або "примусу" (фінансові санкції відносно таких ВНЗ, які вирішили залишитися незалежними) [4].

З іншого боку, перешкодами для злиття ВНЗ є чинники управлінського, соціального і культурного характеру. Серйозні проблеми виникають при злитті приватних і державних ВНЗ. Для багатьох проблемою, що не вирішується, виявляється приведення до єдиного стандарту своїх систем адміністративного управління. Особливо складно домовитися ВНЗ з централізованою і децентралізованою системами керівництва, яким до того ж, як правило, відповідають і різні корпоративні культури: орієнтовані на дотримання формальних правил або більш демократичні, "підприємницькі". Інколи істотні відмінності спостерігаються в політиці зайнятості і програмах соціального страхування, в яких беруть участь університети як працедавці. До них відносяться, наприклад, різні додаткові умови праці, які обумовлюються в трудових контрактах (угодах, договорах) співробітників (кількість робочих днів в році) або різні схеми пенсійного забезпечення співробітників.

Нарешті, нерідко плани злиття розбиваються через протидію студентів, викладачів і громадськості, які очікують на негативні наслідки організаційних трансформацій: страх скорочення навчальних і робочих місць, бюрократизації, втрати незалежності та можливості приймати участь в управлінні ВНЗ.

Відзначимо, що питання – чи створюються в результаті злиття нові робочі місця або, навпаки, відбувається їх скорочення – як і раніше залишається спірним. Стурбованість же громадськості пов'язана, наприклад, із тим, що злиття технічних шкіл і університетів, що входять в Систему університетів штату Вісконсін, скоротить можливості вибору студентів: поки що вони можуть після закінчення коледжу самі визначати, в якому університеті продовжувати навчання, а після злиття вони вважатимуться "прикріпленими" до якогось одного університету [7].

Які ж практичні питання доводиться вирішувати керівництву ВНЗ, яким удається домовитися, здолати вказані перешкоди і зважитися на злиття? По-перше, це *визначення адміністративної схеми об'єднання*. Зарубіжний досвід дозволяє виділити чотири типи таких об'єднань - за критерієм повноти їхнього злиття.

Перший тип представлений "найм'якішими" (найгуманнішими) формами об'єднання – *асоціаціями*. Типовий приклад такого типу — освіта на базі двох і більш незалежних освітніх/наукових закладів нового об'єданого підрозділу, наприклад, факультету, діяльність якого управляється спільно всіма учасниками об'єднання. Строго кажучи, це ще не "об'єднання", а, швидше, "інтеграція", що закладає організаційні, економічні і соціальні основи можливого подальшого злиття закладів.

Як приклад успішного міжнародного *організаційного злиття* в сфері вищої освіти з об'єднанням у формі, подібній до асоціації, розглянемо інтеграційні перетворення Міжнародного Університету Шиллера - Schiller International University (скорочено – SIU) [17-20], які відбувалися протягом останніх десяти років. SIU було створено у 1964 році родиною Ляйбрехтів - американців німецького походження - як незалежний американський університет із головним офісом у м. Дюнедін (США, штат Флорида) і європейськими кампусами у таких містах: Лондон (Великобританія), Париж і Страсбург (Франція), Хайдельберг (Федеративна Республіка Німеччина), Мадрид (Іспанія), Енгельберг і Лейзін (Швейцарія). З часом на базі SIU і Лондонського Міського Коледжу (London City College, скорочено – LCC), заснованого у м. Лондоні у 1982 році, в кінці ХХ – на початку ХХІ століть було утворено Американський Міський Університет (American City University, скорочено – ACU) з головним офісом у м. Шейєн (США, штат Вайомінг) і кампусами в інших країнах: Великобританії (м. Лондон), Лівані (м. Бейрут), Ірландії (м. Дублін), Філіппінах (м. Маніла), Об'єднаних Арабських Еміратах (м. Дубаї), Малайзії (м. Селангор і м. Куала Лумпур), КНР (м. Шенчжень і м. Гуанчжоу), Греції (м. Афіни), Сербії (м. Белград), Тайвані та Шрі Ланці (м. Коломбо).

Згодом, з ACU вийшов SIU (який був викуплений у 2008 році у сім'ї Ляйбрехтів міжнародною освітньо-інвестиційною компанією і реорганізований у корпорацію KIP SIU LLC з головним офісом у м. Ларго в штаті Флорида, США) й об'єднався з LCC, утворили ВНЗ, що надає бакалаврську та магістерську освіту за американськими (SIU) та британськими (LCC) навчальними планами і програмами.

Другий тип організаційного об'єднання – це *повне адміністративне злиття факультетів двох і більше незалежних ВНЗ*. Таке організаційне рішення найбільш виправдано в разі проблеми дублюючих спеціальностей, які пропонують ВНЗ одного міста, області, регіону. Часто після злиття не відбувається географічного переміщення робочих місць – навчальні аудиторії, лабораторії, персональні робочі місця залишаються в тих же будівлях, що і до злиття; для рядових співробітників ця організаційна трансформація носить, скоріше, віртуальний характер, тобто – є лише зміною вивіски. Більш того, своїм місцем роботи вони продовжують вважати ту установу, в якій працювали до об'єднання. Відзначимо, що злиття факультетів може бути як кінцевою метою перетворень, так і етапом підготовки до повнішого організаційного об'єднання ВНЗ.

Третє організаційне рішення – це *злиття за принципом поглинання*. Така схема типова для об'єднання "нерівноцінних" партнерів — наприклад, поглинання крупним регіональним дослідницьким університетом дрібного галузевого коледжу, що забезпечував раніше лише підготовку до рівня бакалавра. Останній таким чином просто припиняє своє існування. Найчастіше в рамках такої схеми відбувається злиття двох (рідко – більше) закладів [7].

У свою чергу може варіюватися повнота поглинань: дрібний коледж або повністю розчиняється в крупному університеті, або володіє певною автономією, наприклад, цілком входить у структуру університету як його факультет або інститут [10].

Четвертий і найповніший тип об'єднання це - *повне адміністративне злиття двох і більше університетів, створення на їхній базі нового об'єданого університету як єдиної структури*. Як правило, за такою схемою найчастіше об'єднуються 2 заклади, але вона створює умови для об'єднання і більшої кількості ВНЗ [9].

Другою групою практичних питань, які необхідно вирішити для успішного об'єднання, є розробка плану злиття, визначення термінів організаційної трансформації. Тривалість періоду злиття може варіюватися у значному проміжку часу – від місяців до років. Терміни злиття залежать від кількості ВНЗ, що мають входити до складу об'єданого університету, міри близькості їхніх організаційних структур, позиції керівництва і рядових співробітників (сприяння або протидія злиттю). Тривалі терміни злиття характерні для так званого "еволюційного" процесу зближення ВНЗ, коли їхнє організаційне злиття "визріває" поступово, будучи наслідком багаторічної співпраці. Еволюція такого злиття виглядає як поетапне поглиблення інтеграції за вже розглянутими нами принципами об'єднань: асоціації (спільні бібліотечні ресурси, підготовка спільних інформаційних матеріалів для абітурієнтів) → злиття окремих факультетів → повне злиття університетів [9]. Можливо, саме такий процес злиття є оптимальним, дозволяючи поступово нарощувати економічну і адміністративну базу для подальшої інтеграції і відповідно готувати співробітників до позитивного сприйняття змін.

Прискорені ж темпи об'єднання ВНЗ, коли на цей процес відводиться всього лише декілька років, характерні для цілеспрямованого злиття, що є складовою частиною державних реформ у сфері вищої освіти. Позитивним у такій стратегії є сильна зовнішня (адміністративна, правова, фінансова) підтримка злиття з боку територіальних асоціацій університетів (приклад - Система університетів штату Вісконсін), національних агентств фінансування, місцевих властей або загальнодержавних програм. Але є й негативні риси: витрати в цьому випадку також суттєві – співробітники сприймають зміни, що відбуваються в університеті, як нав'язані зверху, і поширеною стає думка, що злиття університетів не має під собою розумних підстав, є самоціллю і способом бюрократичного реформування ВНЗ.

Третє серйозне питання, що вимагає великої підготовчої роботи, це – визначення правового статусу об'єданого університету і коледжів (інститутів), що увійшли до його складу. Так, багато невеликих коледжів є досить чутливими до втрати своєї автономії. Різний кількісний склад керівництва ВНЗ до їхнього злиття піднімає проблему політичної рівноваги в керівництві об'єданого ВНЗ – адже права дрібного коледжу неминуче ущемлятимуться або й ігноруватимуться (коледж не матиме необхідної кількості голосів для прийняття рішень на свою користь) при голосуванні. Потреби централізованого управління об'єданим ВНЗ також часто-густо вступають у протиріччя з особистими амбіціями керівників коледжів, що увійшли до його складу (особливо в разі об'єднання рівнозначних за розмірами і впливовістю крупних ВНЗ). Боротьба за верховенство в новій системі управління може настільки деструктивно позначитися на роботі об'єданого університету, що просто перекреслить вигоди від злиття.

Тому багато дрібних коледжів ставлять умовою свого входження до складу університету певний обсяг прав і привілеїв, якими вони зможуть користуватися в новій якості. Таким привілеєм може бути, наприклад, принцип подвійної або навіть 75-процентної більшості при голосуванні по важливих питаннях на раді університету, яке, при невеликій кількості членів ради, фактично означатиме право вето з боку

представників того або іншого коледжу [9]. Можливим рішенням в плані збереження статусу керівників крупних ВНЗ є введення “подвійного керівництва” в об’єднаному університеті. Для цього створюються дві посади з рівнем статусом – “президента”, що забезпечує функцію зовнішнього представництва університету, і “ректора”, що здійснює внутрішню виконавчу владу, повсякденний менеджмент (у комерційних організаціях аналогом цієї посади є “виконавчий директор” (*chief executive*)).

Результати досліджень допомагають отримати уявлення про підсумки організаційного злиття університетів, а саме – щодо проблем, що виникають до, в процесі і після злиття, а також - реформування університетів. Так, результати злиття є змішаними і знаходяться в діапазоні між позитивними відгуками офіційного керівництва ВНЗ і песимізмом консервативно налаштованих співробітників, що однозначно не схвалюють будь-які зміни. Розглянемо деякі позитивні, негативні і змішані результати злиття зарубіжних ВНЗ і утворення нових закладів [12].

До *позитивних результатів* злиття ВНЗ віднесені зміни в ментальності і те, що підрозділи стали більше вчитися один у одного. Швидше, як *негативний результат*, розцінюється збільшення кількості робочих годин викладачів після злиття (в середньому на 10% на тиждень). Крім того, у всіх ВНЗ об’єднання не змогло забезпечити інтенсивнішої співпраці кафедр, що виразилося у відсутності (або малій кількості) міжкафедральних проектів, а також – не змогло поліпшити для студентів доступність персоналу. До *змішаних результатів*, тобто тих критеріїв, за якими в одних ВНЗ спостерігалися позитивні зміни, а в інших – ні, відноситься розширення пропозиції курсів, стабільність фінансування, поліпшення оснащення і підтримка з боку центральної адміністрації [12].

В цілому ж визнається, що зважаючи на багатокритеріальність завдання реформування ВНЗ, досить важко чітко визначити, що ж є “успішним злиттям” і які досягнення або втрати є головними, а які – другорядними. Непростим завданням також є виявлення чинників, що визначають, чому одні реорганізовані ВНЗ виявляються успішнішими, ніж інші. Очевидно, одним із таких чинників є розмір організації: крупні ВНЗ отримують від злиття більше переваг, ніж дрібні. А ось високий ступінь автономії університетських підрозділів, що є останнім часом майже аксіомою реформування управління університетами, виявився незначним чинником успішності об’єднаних ВНЗ. Також відзначається, що децентралізація не веде автоматично до розширення участі співробітників в управлінні ВНЗ і поліпшенню комунікації між ними і краще здійснюється управління саме у централізованих коледжах [12].

**Висновки.** Інтеграційні перетворення в національній системі вищої освіти (об’єднання, злиття, реорганізація, реформування, реструктуризація ВНЗ) повинні бути теоретично обґрунтовані, мати економічну мотивацію, доцільність таких перетворень має бути зрозумілою як для самих освітян, так і для всього суспільства.

В умовах ринкової трансформації економіки України головними регуляторами вдосконалення системи вищої освіти і наукової сфери мають стати саме ринкові механізми. Серед них:

1). Конкуренція ВНЗ всіх типів і форм власності на національному і міжнародному ринку послуг у галузі вищої освіти і науки.

2). Антимонопольне регулювання в системі вищої освіти України: ВНЗ різних форм власності повинні мати рівні права щодо здійснення статутної діяльності та отримання державного замовлення, а право на їхнє існування має визначатися виключно за результатами державного або *незалежного* ліцензування, акредитації, атестації,



позицією ВНЗ на ринку праці, попитом на його випускників, кар'єрним зростанням його випускників і громадською думкою.

3). Рівноправні умови діяльності ВНЗ усіх форм власності: однакові пільги щодо оподаткування; однакові умови як працевлаштування випускників, так і пенсійного забезпечення науково-педагогічного персоналу ВНЗ усіх типів і форм власності.

4). Оцінка діяльності ВНЗ усіх типів і форм власності має здійснюватись виключно за їхнім реальним внеском у розбудову вищої освіти України, рейтингом у суспільстві, за результатами всебічного соціологічного опитування випускників, роботодавців і всього населення України. Крім того, представники приватних ВНЗ повинні мати право приймати участь у діяльності керівних і громадських органів системи вищої освіти України (у складі колегії МОН України, ДАК, експертних (фахових) рад, атестаційних комісій та інших громадських органів) і рівноправно з представниками державних і комунальних ВНЗ представляти приватний сектор освіти.

#### *Використані джерела :*

1. Проект закону "Про внесення змін до закону Про вищу освіту". Нова редакція / Освіта і управління, 2008. – Том 11, число 4. – С. 6-46.
2. *Грудзинский А. О., Балабанов Е. С.* Слияния университетов: мировой опыт // Вестник Нижегородского университета. Серия : Инновации в образовании. 2005. Вып. 1(5). С. 63-71.
3. *Floud R., Corner F.* Managing a Merger: Making it Work for a University Community // Human Resource Policies in Universities : 2nd EUA workshop. Dublin, February 27-28, 2004.
4. *Lang D. W.* "There Are Mergers, and There Are Mergers : The Forms of Interinstitutional Combination", Higher Education Management and Policy: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education (OECD). 2002. Vol. 14, No. 1.
5. Merging of Universities: China Education and Research Network.  
<http://www.edu.cn/HomePage/english/education/highedu/merge/index.shtml>
6. *Олдрич Х.* Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и науч. ред. В. В. Радаев. М. : РОССПЭН, 2004.
7. *Pelzek E.* Legislator proposes merging tech schools and universities // The Daily Cardinal. 20 January 2005.  
<http://www.dailycardinal.com>
8. *Reisner A.* A Continuing Descent in the Maelstrom. January 30, 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)
9. *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.
10. Свободный университет // Новости Голландского института в Санкт-Петербурге. Апрель-июнь 2005.  
<http://www.nispb.ru/>
11. *Slaughter S.* Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997.
12. *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>
13. *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>
14. Web-сайты: <http://www.wisconsin.edu/> и <http://www.uwsa.edu/cert/publicat/factboor.pdf>
15. Web-сайт Университета Кардиффа <http://www.cardiff.ac.uk/focuson/merger.html>

16. Корпоративний менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности “Менеджмент организаций” / [Мазур И. И. и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во “Омега-Л”, 2008. – 781 с.
17. Schiller International University / Florida & Chicago, U.S.A.- London, UK – Paris & Strasbourg, France – Heidelberg, Germany – Madrid, Spain – Engelberg & Leysin, Switzerland / General Catalog / Effective June, 2006. – 249 p.  
<http://www.schiller.edu/>
18. London City College / Prospectus / 2007-2008. – 33 p.  
[website:www.londoncitycollege.com](http://www.londoncitycollege.com)
19. American City University / Cheyenne (USA) – London (England) – Beirut (Lebanon) – Dublin (Ireland) – Manila (Philippines) – Dubai (UAE) – Selangor and Kuala Lumpur (Malaysia) – Shenzhen and Guangzhou (China) – Athens (Greece) – Belgrade (Serbia) – Taiwan – Colombo (Sri Lanka) / 2006. – 53 p.  
<http://www.americancityuni.edu>
20. Schiller International University / Florida, U.S.A.- London, UK – Paris & Strasbourg, France – Heidelberg, Germany – Madrid, Spain – Leysin, Switzerland / General Catalog / Effective August, 2008. – 257 p.  
<http://www.schiller.edu>

***Романовский А. А. Реформы высшей школы: слияния и поглощения вузов***

*Рассмотрены проблемы реорганизации, реформирования и реструктуризации вузов. Анализируется зарубежный опыт слияния и поглощения вузов, предлагается применение рыночных механизмов в качестве главных регуляторов совершенствования системы высшего образования в условиях рыночной трансформации экономики Украины.*

*Ключевые слова: система высшего образования, высшее учебное заведение, организационное слияние, слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, реорганизация, реформирование, реструктуризация высшей школы(высшего учебного заведения).*

***Romanovskiy O. O. Reforms of higher school: mergers and acquisition of higher educational establishments***

*The problems of reorganization, reformation and restructuring of higher educational establishments are considered. Foreign experience of mergers and acquisition of institutes of higher education is analyzed, application of market mechanisms is offered as main regulators of perfection of the system of higher education in the conditions of market transformation of economy of Ukraine.*

*Key word: system of higher education, institution of higher education, organizational mergers, merger, acquisition, separation, division, transformation, reforming, restructuring of higher education (institution of higher education).*

***Руженський М. М.  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана”***

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ  
ДОМОГОСПОДАРСТВ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

*Досліджено сучасний стан, проблеми та перспективи подальшого соціально-економічного розвитку сільських домогосподарств України.*

*Ключові слова: аграрні перетворення, орендарі, сільські домогосподарства, національна економіка, власники земельних ділянок, орендна плата, агробізнес, державне регулювання, інституціональне забезпечення.*