

RESEARCH ARTICLE



Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації

Світлана Калашнікова^{1*}, Олена Оржель¹

¹Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна

*s.kalashnikova@ihed.org.ua

Анотація

У статті на основі аналізу європейського досвіду виявлено і теоретично обґрунтовано ключові особливості оптимізації мережі закладів вищої освіти та сформульовано практичні рекомендації для реалізації цього процесу в Україні. Актуальність проблеми дослідження обумовлена реформою системи вищої освіти в Україні, стратегічними цілями її розвитку, процесами, спричиненими військовою агресією з боку РФ, та завданнями післявоєнного відновлення України. Проаналізовано досвід оптимізації мережі закладів вищої освіти 9 європейських країн — Бельгія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Норвегія, Швеція, Сполучене Королівство, та визначено ключові особливості процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти у кожній з цих країн. Теоретичні розробки зарубіжних і вітчизняних науковців, практичні кейси, аналітичні матеріали, присвячені процесам об'єднання університетів та реструктуризації ландшафту національних систем вищої освіти дали підстави для визначення: термінологічного апарату з проблеми дослідження (поняття — об'єднання / злиття, процеси концентрації, кластери, альянси, співробітництва, оптимізація мережі закладів вищої освіти); теоретичних напрацювань з проблеми дослідження (підходи до категоризації процесів оптимізації); передумов, що спричинюють процеси оптимізації (у форматі 5 пар «причина — ціль»); тенденцій і підходів щодо реалізації оптимізації (8 тенденцій — тривалості, диверсифікації, домінування вертикальних гетерогенних об'єднань, пари, позиціонування на міжнародній арені вищої освіти, комбінування підходів знизу-вгору та зверху-вниз, підтримуючої ролі держави, партнерства і довіри); факторів, що забезпечують успіх оптимізаційних зусиль (у форматі сегментованої піраміди, що містить 3 рівні / виміри — ціннісний, системний та інституційний). Сформульовані авторами статті практичні рекомендації є результатом адаптації провідного європейського досвіду — його теоретичного та практичного вимірів — до особливостей, викликів і пріоритетів розвитку системи вищої освіти в Україні.

Вступ

Прийняття нового Закону України «Про вищу освіту» у 2014 році (Закон України, 2014) ознаменувало початок нового етапу розвитку системи вищої освіти в Україні, визначальним фактором якого є розбудова інституційної спроможності вітчизняних закладів вищої освіти. Цей етап характеризується синергією двох процесів:

- розширення академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії самих закладів вищої освіти і відповідно посилення їх суб'єктності та впливу на розвиток суспільства;
- дерегуляція вищої освіти і відповідна зміна ролі держави (від регулятора до модератора / фасилітатора мережі закладів вищої освіти).

Інституційна спроможність університетів як самоврядних інституцій (базовими принципами життєдіяльності яких є академічна свобода, інституційна автономія і колегіальне врядування) стала визначальним чинником як успішної реалізації університетської автономії, так і ефективного функціонування і

Ключові слова:

оптимізація мережі закладів вищої освіти; консолідація, концентрація, реструктуризація; об'єднання / злиття університетів; співробітництва, союзи, альянси; цілі оптимізації; тенденції оптимізації; фактори успіху оптимізації

Мова статті:

українська

Отримано:

2 квітня 2022 р.

Прийнято:

30 травня 2022 р.

Опубліковано:

20 серпня 2022 р.

Цитування:

Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 13, 89-129. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>

© 2022 Автор(и). Стаття розповсюджується на умовах публічної ліцензії Creative Commons «Зазначення Авторства» 4.0 Міжнародна (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.uk>). Із зазначенням авторства твір розповсюджується, редагується, вносяться в нього зміни, його береться за основу для інших творів, можливе використання з комерційною метою.



розвитку самих інституцій. Практика, однак, свідчила і свідчить про те, що далеко не всі вітчизняні заклади вищої освіти виявилися готовими бути автономними та демонструвати реальну спроможність щодо інституційного розвитку і прогресу.

Зазначені процеси автономізації ЗВО також зумовлювалися та загострювалися іншими об'єктивними особливостями функціонування і розвитку системи вищої освіти в Україні — демографічними, економічними, соціальними. Тому проблема ефективності мережі закладів вищої освіти та відповідно потреба її оптимізації час від часу у тому чи іншому формулюванні озвучувалася всіма без виключення командами, які приходили до Міністерства освіти і науки України, починаючи з 2014 року до цього часу. Слід зазначити, що підходи, які застосовувалися командами профільного Міністерства для реалізації завдання оптимізації мережі, були різними — від еволюційно-децентралізованого до адміністративно-централізованого. Нижче наведено для прикладу кілька тверджень і фактів, що підтверджують означене вище.

1. «Ми маємо негативну спадщину з радянських часів, і якщо ми реформуємо освіту, всі її рівні, то одна із частин реформи — це зміна мережі закладів освіти» (Квіт, 2015; МОН, 2014), — наголосив Міністр освіти і науки.

Міністр звернув увагу на реформування мережі вищої освіти. За словами Сергія Квіта, ще в минулому році МОН звернулося до всіх областей з проханням разом з представниками закладів вищої освіти проаналізувати відповідність закладів професійним критеріям. Не отримавши пропозицій з регіонів, Міністерство самостійно реорганізувало деякі ВНЗ. «Ми закрили понад 75 вищих навчальних закладів або їх філії по всій Україні. Передусім, це філії різних приватних навчальних закладів, які в своїй більшості не проводили навчальний процес» (Квіт, 2015), — повідомив Міністр.

За словами Сергія Квіта, в кожному обласному центрі повинні бути сильні університети. Як пояснив Міністр, нехай їх буде менше, але ці заклади будуть крупніші, а отже їм легше буде розвиватися.»

2. Університети, що не змогли привабити абітурієнтів, можуть об'єднатися з іншими вишами. Міністр освіти і науки Лілія Гриневич вважає, що необхідно підтягувати якість вищої освіти, яка є дуже неоднорідною в українських університетах.

«Академічні спільноти повинні самі дозріти до розуміння того, що далі так бути не може в їхньому закладі. Академічні спільноти також повинні відігравати провідну роль в регіональній політиці. Для цього вони повинні бути міцними, мати наукові здобутки, вміти працювати з працедавцями» (Гриневич, 2017).

3. Міністр освіти і науки Ганна Новосад наголошує, що освітнє відомство матиме кілька інструментів, які впливатимуть на роздуту мережу закладів вищої освіти.

«У нас буде кілька інструментів, які впливатимуть на мережу. Перше, це зміни до закону, які були схвалені Верховною Радою наприкінці грудня про удосконалення вищої освіти. Там є одна з норм, яка говорить про те, що з 2021 року філії вишів в окремих містах мають зникнути» (Новосад, 2020), - сказала міністр.

Також, за словами Ганни Новосад, з 1 січня почав працювати принцип фінансування університетів за показниками їх діяльності.

«В цьому році університети отримують 80% від свого бюджету попереднього року, а 20% почне розподілятися за показниками ефективності. Наступного року і надалі це співвідношення буде збільшуватися. Відверто слабкі університети просто помруть, бо перестануть отримувати державне фінансування» (Новосад, 2020), — наголосила міністр освіти.

Окрім цього, вона повідомила, що Міносвіти є засновником університетів, тому воно має адміністративні важелі і може ініціювати оптимізацію певних закладів».

4. Ініціатива Спілки ректорів України щодо необхідності підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти через покращення їх матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Головам рад ректорів, керівникам закладів вищої освіти надіслати пропозиції до концепції забезпечення конкурентоспроможності

університетів та їх об'єднання у більш потужні» (Рішення Президії Спілки ректорів України, 2022; Загородній, 2022).

Як видно, різнилися підходи до оптимізації, різняться й управлінський інструментарій, який прямо чи опосередковано пропонувався командами профільного Міністерства та відповідно «сигналізував» у напрямі оптимізації мережі закладів вищої освіти в Україні. Спільним, проте, в усіх кейсах є неготовність усіх гравців від держави до академічних спільнот самих закладів вищої освіти вести безперечно складний, але відкритий і професійний діалог на принципах об'єктивності, партнерства, розподіленої відповідальності та розподіленого лідерства про оптимізацію мережі, підвищення ефективності функціонування ЗВО і використання фінансових ресурсів, що спрямовуються у вищу освіту.

Наступним системним і прозорим кроком у напрямі реформування мережі закладів вищої освіти варто назвати схвалену Урядом на початку 2022 року Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (Кабінет Міністрів України, 2022). У документі представлено як оцінку діючої мережі закладів вищої освіти, так і перспективи та завдання її оптимізації:

«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).

«Стимулюючим 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).

Іншими словами, у лютому 2022 року проблема оптимізації мережі закладів вищої освіти була зафіксована та визнана на політичному рівні, а також визначена як один із орієнтирів стратегічного розвитку системи вищої освіти України. Подальші трагічні події в Україні відтермінували пошук рішень для вирішення цього завдання, але точно не зняли його з порядку денного. Агресія російської федерації, окупація та руйнування українських міст, включно з руйнуванням інфраструктури університетів України, ще більше актуалізували та загострили проблему оптимізації мережі закладів вищої освіти. До основних чинників означеного належать такі:

- через окупацію багато студентів виїхало за кордон, де можливо і продовжать здобувати освіту;
- відновлення зруйнованих університетських приміщень та інфраструктури вимагатиме значних коштів і значного часу (роки, а не місяці);
- фінансування вищої освіти зазнає скорочень через секвестр державного бюджету (Шкарлет, 2022).

Безумовно війна позначиться і на якості вищої освіти України та конкурентоспроможності вітчизняних університетів, це відповідно розохочуватиме студентів здобувати вищу освіту вдома та мотивуватиме як альтернативу обирати закордонні ЗВО. Водночас і сам сектор вищої освіти України через надмірну кількість закладів вищої освіти, розпорошеність ресурсів, нестачу фінансування та дефіцит студентів вимагатиме реформування задля підвищення ефективності та якості.

І Уряд, і освітянська спільнота України свідомі того, що повоєнне відновлення нашої країни має здійснюватися на засадах інноваційного розвитку та «знанневого суспільства» (knowledge society). Непересічною, а ключовою у цьому процесі має бути

роль університетів та дослідницьких установ як «знанневих інституцій» та їх персоналу як «знанневих працівників» (науково-педагогічних і наукових працівників) (Урядовий портал, б.д.).

Наявний досвід проведення оптимізації сектору вищої освіти в Україні доводить, що оптимізація є необхідним, але дискусійним, політично чутливим / дратівливим і важко здійсненим процесом. Війна загострила існуючі проблеми. Дискусія навколо оптимізації сектору вищої освіти, підходів і механізмів її проведення залишається на часі. Актуалізація проблеми якості та ефективності вищої освіти критично загострюється в умовах війни та руйнувань, здійснених російською федерацією в Україні. І хоча точні дані щодо нанесеної шкоди вітчизняним закладам вищої освіти поки достеменно невідомі, невизначеними є наслідки цих руйнувань для вищої освіти України як у короткотривалій, так і у довготривалій перспективі, очевидним вже сьогодні є потреба переосмислення пріоритетів розвитку вітчизняної вищої освіти і післявоєнного відновлення університетів України, включаючи проблему вдосконалення мережі університетів.

Постановка проблеми

Ситуація у вітчизняній вищій освіті актуалізує цілу низку питань, пов'язаних з оптимізацією мережі: завелика / розгалужена мережа ЗВО, застаріла освітня інфраструктура, замало студентів, невеликі обсяги фінансування в абсолютних величинах, низька конкурентоспроможність вітчизняних ЗВО та їх низькі позиції у міжнародних рейтингах. Все це спонукає основних суб'єктів / акторів у сфері вищої освіти шукати шляхи розв'язання проблеми. У цьому пошуку університети обирають шлях: вдосконалення викладацької та дослідницької діяльності; лобювання задля збільшення фінансування; ребрендингу ЗВО та його рекламування, щоб привабити абітурієнтів; змагання за міжнародні проекти та гранти тощо. У свою чергу політики, експерти, інші стейкхолдери надають перевагу підходам і заходам, пов'язаним з оптимізацією мережі ЗВО. Сьогодні оптимізація сектору вищої освіти в Україні, у першу чергу, асоціюється із скороченням ЗВО, їх ліквідацією або злиттям, тобто об'єднанням кількох ЗВО в один. У вітчизняному дискурсі, присвяченому оптимізації мережі ЗВО, однак, партнерства, кластери, мережі, консорціуми та альянси фактично не розглядаються як можливі варіанти розв'язання сучасних проблем сектору вищої освіти.

Оптимізація вітчизняного сектору вищої освіти необхідна. І хоча міністр освіти і науки України С. Шкарлет вважає передчасним «порушувати питання скорочення, об'єднання або іншої реструктуризації закладів вищої освіти до закінчення війни» (Шкарлет, 2022), інші провідні експерти з вищої освіти сьогодні обговорюють оптимізацію (у розумінні скорочення кількості ЗВО шляхом їх об'єднання у більш потужні) як основний варіант підвищення якості та ефективності вітчизняної вищої освіти. Зокрема, таку позицію на конференції «Освітологія — 2022. Якість університетської освіти: міждисциплінарний дискурс» (Освітологія — 2022, б.д.) відстоювали у доповіді «Проблема кількості і якості у вищій освіті в контексті університетської мережі в Україні» ректор Київського університету імені Бориса Грінченка В. Огнев'юк та перший віце-президент НАПН України В. Луговий.

Доцільно наголосити, що оптимізація сектору вищої освіти та як один із наслідків цього процесу — зменшення кількості ЗВО в Україні через їх злиття або ліквідацію — розглядаються політиками та експертами як інструмент: підвищення якості вищої освіти; підвищення конкурентоспроможності інституцій вищої освіти; підвищення ефективності використання фінансових ресурсів; розбудови інфраструктури університетів; спрямування фінансових ресурсів на розвиток ЗВО тощо.

Проблему оптимізації мережі ЗВО в Україні актуалізують через включення у свої пріоритети та завдання також і діючі міжнародні проекти. Зокрема, консолідація сектору вищої освіти та злиття університетів є однією з цілей проекту Світового Банку «Ukraine: Improving Higher Education for Results» (Development Projects : Ukraine Improving Higher Education for Results Project - P171050, б.д.), який реалізується в Україні з 2021 року.

Необхідно підкреслити, що визначаючи злиття університетів та консолідацію сектору вищої освіти як шлях до підвищення ефективності, кращих умов для якості та прозорості у системі вищої освіти України (to improve efficiency, conditions for quality, and transparency in the higher education system of Ukraine) (The World Bank, 2021), проєкт Світового Банку «Ukraine: Improving Higher Education for Results» (Development Projects : Ukraine Improving Higher Education for Results Project - P171050, б.д.) поки не запропонував власного бачення механізму консолідації.

Натомість у Європейському просторі вищої освіти (European Higher Education Area, EHEA, далі — ЄПВО) накопичено та узагальнено багатий досвід реструктуризації, реорганізації сектору вищої освіти в напрямі його оптимізації задля підвищення ефективності, вдосконалення якості та розширення освітніх послуг, підвищення конкурентоспроможності самих університетів, розвитку сектору вищої освіти та країни і суспільства в цілому.

На наш погляд, сьогодні очевидно є необхідність більш детально обговорити (та зрозуміти) в експертно-фахових колах сутність оптимізації сектору вищої освіти перед тим, як виносити концепцію, пропозиції чи рекомендації з її проведення у політичний дискурс і на публічний розсуд. Вище зазначене зумовило мету та завдання цієї статті.

Мета статті — на основі аналізу європейського досвіду виявити і теоретично обґрунтувати ключові особливості оптимізації мережі закладів вищої освіти та сформулювати практичні рекомендації для реалізації цього процесу в Україні.

Завдання статті:

- ідентифікувати та систематизувати базові терміни, що використовуються експертами при описі та для аналізу процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти;
- визначити ключові передумови та цілі, що спричиняють процеси оптимізації;
- виділити тенденції і підходи щодо реалізації оптимізації;
- виявити фактори, що забезпечують успіх оптимізаційних зусиль.

Методи дослідження

Джерельною базою дослідження послуговували: наукові праці зарубіжних і вітчизняних експертів, присвячені проблемі оптимізації мережі закладів вищої освіти; аналітичні матеріали Європейської асоціації університетів та міжнародних проєктів; дані електронної платформи EUA University Merger Tool (EUA | University Mergers, n.d.).

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: узагальнення та систематизація даних практичних кейсів реалізації оптимізації мережі ЗВО в європейських країнах на основі наявних досліджень; критичний аналіз теоретичних розробок з проблеми; контент-аналіз наукових публікацій; порівняльний аналіз наукових напрацювань з проблеми оптимізації та практик об'єднання університетів; адаптація теоретичних і практичних результатів до реалій вітчизняного сектору вищої освіти.

Аналіз наукових публікацій з проблеми

Дослідження проблем організації сектору вищої освіти України, здійснені вітчизняними експертами, представлені серед іншого у публікаціях:

- Ю. Федорченко (2016). Про оптимізацію мережі вищих навчальних закладів в Україні.
- А. Підгорний, Т. Корольова (2017). До питання про оптимізацію мережі вищих навчальних закладів в Україні.
- В. Ніценко, В. Гавриш, О. Захарченко (2018). Модель оптимізації мережі вищих навчальних закладів в Україні.
- В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, Ж. Таланова (2022). Мережа державних закладів вищої освіти України.

Нижче коротко представлено позицію зазначених вище вітчизняних експертів щодо проблеми оптимізації мережі закладів вищої освіти України.

Ю. Федорченко щодо означеної проблеми висловлюється таким чином: «Важливо, насамперед, зрозуміти, що проблема полягає не в тому, що в Україні існує велика кількість вищих навчальних закладів, зокрема університетів. Проблема полягає в тому, що значна частина українських вищих навчальних закладів не відповідає власній назві. Так, переважна більшість українських університетів є, в кращому випадку, вищими професійними школами, які з різною мірою успішності намагаються відповідати статусу університету. Отже, просте скорочення кількості вищих навчальних закладів не приведе до набуття нової якості тими ВНЗ, які залишаться після скорочення кількості ВНЗ в країні» (Федорченко, 2016). Рішення проблеми вбачається експертом у «розбудові відповідальної державної політики», яка «має виходити з врахування міжнародного досвіду, розуміння альтернативи, зокрема розуміння тих переваг, які дає об'єднання вищих навчальних закладів у сьогоdnішніх реаліях, та усвідомлення відповідних ризиків. Важливо також розглядати питання оптимізації мережі вищих навчальних закладів у контексті черговості реформ у вищій освіті та реформування суспільних відносин у цілому». Ю. Федорченко зазначає, що «розпочинати оптимізацію мережі вищих навчальних закладів можна лише після створення умов для добросовісної конкуренції між вищими навчальними закладами. Кожен вищий навчальний заклад має отримати шанс або зберегти свій теперішній статус, або самостійно шукати шляхи та варіанти для об'єднання з іншими вищими навчальними закладами» (Федорченко, 2016). Фінальний висновок дослідника є таким: «Оптимізація мережі вищих навчальних закладів має стати наслідком тривалого процесу розбудови нової системи забезпечення якості вищої освіти та нової системи фінансування вищих навчальних закладів. Такий процес не може бути підмінений чиновницьким рішенням долі того чи іншого вищого навчального закладу. Оптимізація мережі вищих навчальних закладів має стати відповіддю на розбудову відповідних систем, а не наслідком довільного рішення, що будуть ухвалюватися в непрозорий спосіб у владних кабінетах» (Федорченко, 2016).

Економісти А. Підгорний та Т. Корольова у своїй праці констатують: «Сучасний стан вищої освіти України у цілому потребує серйозних змін, а мережа ВНЗ вимагає оптимізації. Оптимізацію мережі ВНЗ слід проводити тільки після наукового обґрунтування, з урахуванням безлічі факторів економічного, соціального, психологічного характеру, які визначають сучасний стан функціонування вищої освіти та можливі позитивні результати і негативні наслідки. При вирішенні питання щодо оптимізації мережі ВНЗ у країні шляхом об'єднання університетів, і особливо ліквідації окремих ВНЗ, необхідно брати до уваги декілька обставин: профіль, науково-педагогічний і матеріально-технічний потенціали, наявність наукових шкіл, територіальне розміщення тощо.» Науковці також зазначають, що «Скорочення кількості ВНЗ та впорядкування їх територіального розміщення можуть відбуватися в декількох напрямках, зокрема: об'єднання ВНЗ на регіональному рівні та створення на їх базі великих університетів, конкурентоспроможних на європейському ринку освітянських послуг; відкриття нових ВНЗ інноваційного типу на зразок великих університетів Європи; припинення діяльності ВНЗ та їх відокремлених підрозділів, підготовка фахівців в яких не відповідає державним стандартам і сучасним вимогам» (Підгорний, Корольова, 2017).

Ще одна команда економістів — В. Ніценко, В. Гавриш та О. Захарченко (2018) — для вирішення проблеми оптимізації мережі ЗВО в Україні запропонували «концентричну модель реформування ВНЗ» та продемонстрували можливість її застосування на прикладі закладів вищої освіти Одеської області.

Фахівці НАПН України В. Кремень, В. Луговий, П. Саух та Ж. Таланова у своєму дослідженні здійснили аналітичний огляд характеристик мережі державних ЗВО України щодо їх конкурентоспроможності. Дослідники зазначають, що «Ця мережа станом на березень 2022 р. (без закладів МОУ) містить 176 ЗВО типу університет (147, або 84 %), академія (27, або 15 %) та інститут (2, або 1 %). У них здобувають вищу освіту бакалаврського та магістерського рівнів близько 840 тис. студентів, що становить 82 %

усіх здобувачів вищої освіти в Україні (1,0 млн у 2022 р., 1,1 млн у 2021 р. і 1,3 млн у 2020 р.) (Держстат України, 2021а; Держстат України, 2021b; ЄДЕБО, 2022).» Результати здійсненого аналізу надали підстави експертам для формулювання висновку щодо оптимізації мережі ЗВО в Україні такого змісту: «Національна мережа ЗВО потребує оптимізації з огляду на домінування малопотужних закладів, які не спроможні забезпечити необхідну якість освіти, часто дублюють підготовку в одному місті, готують фахівців за спеціальностями, які не відповідають профілю закладу, натомість споживають значні ресурси» (Кремень та ін., 2022).

Підсумовуючи аналіз вище зазначених вітчизняних публікацій з проблеми оптимізації мережі ЗВО в Україні, необхідно зазначити, що вітчизняні експерти більшою мірою апелюють до кількісних показників, практичних рекомендацій, економічного та фінансового аналізу функціонування ЗВО, та меншою мірою звертаються до аналізу політик і підходів щодо оптимізації, а також до розроблення і обґрунтування теоретико-методологічних основ реалізації процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти.

Поряд із вітчизняними публікаціями, у науковій літературі широко представлений зарубіжний досвід реформування національних мереж вищої освіти. У свою чергу, зарубіжні експерти L. Andreescu, H. Coilland, A. Curaj, M. Dzimińska, J. Fijałkowska, J.-P. Finance, N. Frølich, L. Georghiou, R. Gheorghiu, S. Harkin, J. Harper, E. Hazelkorn, A. Irimia, D. Ljungberg, M. McKelvey, P. Mutzenhardt, B. Stensaker, L. L. Sułkowski, A. Sursock та ін.:

- описують підходи до оптимізації сектору вищої освіти окремих країн (Фінляндія (European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2016), Франція (Sursock, 2015), Ірландія (Harkin, Hazelkorn, 2015), Норвегія (Frølich, Stensaker, 2015), Румунія (Andreescu et al., 2015), Швеція (Ljungberg, McKelvey, 2015);
- аналізують процеси об'єднання конкретних ЗВО (University of Manchester (Georghiou, 2015); University of Lorraine (Finance, Coilland, Mutzenhardt, 2015); Mid Sweden University (Ljungberg, McKelvey, 2015);
- розмірковують над мотивацією та доцільністю започаткування об'єднань ЗВО (Georghiou, Harper, 2015; Sursock, 2015);
- виявляють фактори, що впливають на процеси укрупнення та злиття, сприяють, стримують або заважають об'єднанню (Harkin, Hazelkorn, 2015; Andreescu et al., 2015; Sułkowski, Fijałkowska, Dzimińska, 2019; Georghiou, 2015) тощо.

Узагальнені висновки за результатами аналізу зарубіжних наукових публікацій можна сформулювати таким чином:

1. Оптимізація мережі закладів вищої освіти розглядається як розмаїтий процес, що вимагає уваги та залучення багатьох учасників.
2. Представлена множинність форм, проявів, підходів до оптимізації мережі закладів вищої освіти зумовлена: її цілями; типами та профілями університетів, що об'єднуються, їх інституційними культурами; національними культурними традиціями; регіональним, національним чи глобальним контекстом (фінансово-економічна, демографічна криза, глобальна конкуренція); стратегіями розвитку вищої освіти чи національними стратегіями розвитку, що чинні на момент проведення оптимізації.
3. Процеси реорганізації, реструктуризації мережі / системи ЗВО у напрямі її концентрації, консолідації, дефрагментації, об'єднання або укрупнення університетів підпорядковані стратегічним цілям реформування вищої освіти: підвищення її якості (Норвегія; Румунія); зміцнення дослідницького потенціалу, активізації університетської дослідницької діяльності (Франція, Ірландія, Швеція); посилення ролі університетів в умовах економіки знань, переформатування (перетворення) країни у наукоємне суспільство (Швеція, Ірландія); перетворення університету на регіонального агента змін, лідера регіонального розвитку (Сполучене Королівство).

Таким чином, зарубіжні дослідники: зосереджуються на описах контексту, у якому проходило злиття; вказують цілі, які ставили перед собою політики чи ЗВО, ухвалюючи таке рішення; описують процедури і процеси; характеризують організаційні культури

університетів, що об'єднуються; окреслюють настрої різних учасників тощо. Водночас дослідження зарубіжних авторів переконують, що оптимізація сектору вищої освіти та злиття університетів як один з її варіантів не можуть розглядатись як чисто механістичний процес, що ґрунтується на кількісних даних. Натомість, 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.

Результати дослідження

Термінологічний апарат, що використовується експертами при аналізі процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти

Для опису процесів оптимізації мережі ЗВО використовується широкий спектр термінів, а саме: злиття / об'єднання (mergers); концентрація (concentration); консолідація (consolidation); amalgamations (злиття, об'єднання, укрупнення); кластеризація (clustering); реструктуризація (restructuring); співробітництва (collaborations); альянси (alliances); партнерства (partnerships); консорціуми (consortia); мережі (networks); кластери (clusters). Очевидним є той факт, що вибір того чи іншого терміну визначається цілями та змістом самого процесу, який планується здійснити. У свою чергу, обраний термін зумовлює рамки процесу — зміст політики, дії, інструментарій і механізми, що будуть застосовані.

Європейська асоціація університетів (*European University Association, EUA*) для опису процесів оптимізації мережі ЗВО використовує термін «merger» (об'єднання / злиття), який визначено таким чином: «процес, при якому одна або кілька інституцій включаються до іншої нової або існуючої інституції та у результаті припиняють своє існування як юридичні особи (having taken place when one or more institutions are incorporated into either a new or an existing institution and cease to exist as a legal entity as a result of this process)» (EUA Briefing: University Mergers in Europe, 2019).

Поряд із цим для аналізу означених процесів вищезазначений звіт «EUA Briefing: University Mergers in Europe» (2019) також використовує термін «concentration processes» (процеси концентрації) та «clusters» (кластери), розглядаючи під такими «гібридні випадки, коли головні інституції створюються у ширшому контексті реструктуризації системи (hybrid cases in which umbrella organisations are established in the wider context of system restructuring)» (EUA Briefing: University Mergers in Europe, 2019).

Європейські експерти *E. Benneton Pruvot, Th. Estermann та P. Mason* також оперують поняттями «об'єднання / злиття» та «концентрації»:

«Злиття вважається таким, що відбулося, якщо принаймні одна установа припинила існування як юридична особа, була включена до складу нової або існуючої установи. (A merger is considered to have taken place when at least one institution has ceased to exist as a legal entity, having been incorporated into either a new or existent institution)» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

«Процеси концентрації розглядається як ініціатива, що здійснюється на системному рівні та веде до скорочення загальної кількості ЗВО або шляхом об'єднань ЗВО, або через спонукання системи до консолідації через створення різного типу спільнот (a concentration measure is considered to be a system-level initiative leading to a reduction in the overall number of higher education institutions through conventional mergers, or seeking to consolidate the system via the creation of federations / regional “hubs”, whereby a series of institutions are brought under the charge of a larger entity)» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Більш розлогим є підхід *Higher Education Funding Council for England* (n.d.) (Ради з фінансування вищої освіти Англії, HEFCE), яка ставить «злиття» на так званий жорсткий

кінець «спектру CAM» (*collaborations, alliances and mergers*), який охоплює три можливі підходи — *співробітництва, альянси та злиття*:

«Співробітництва в цьому спектрі — це конкретні домовленості на інституційному рівні, що зосереджені на певній сфері та охоплюють угоди про співпрацю, партнерство і створення нових структур, таких як спільні інститути, школи чи факультети.

Альянси відносяться до більш широких форм співпраці, які охоплюють різні сфери, але де інституції продовжують існувати незалежно» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

У табл. 1 представлена позиція HEFCE щодо роз'яснення суті означених процесів і наведені відповідні приклади.

Таблиця 1. Класифікація форм міжуніверситетського співробітництва за HEFCE (Higher Education Funding Council for England, 2012)

Форма	Зміст	Приклади
Collaborations: співробітництва	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
Alliances: альянси, союзи	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
Mergers: злиття, об'єднання	Утворення нової інституції замість тих, що об'єднуються: поєднання ресурсів, реструктуризація ЗВО, реформа управлінських структур	Створення нової ідентичності Поглинання одним учасником інших

Важливо підкреслити, що співробітництво та стратегічні альянси розглядаються або як проміжні етапи на шляху до об'єднання / злиття, або як певна альтернатива процесам об'єднання / злиття.

Таким чином, беручи до уваги широкий спектр підходів і процесів, доцільно використовувати у подальшому поняття «оптимізація мережі закладів вищої освіти» як такий, що:

- об'єднує всі означені процеси та підходи, не протирічить їх змісту, цілям і наслідкам;
- широко використовується у вітчизняному освітянському експертно-фаховому дискурсі;
- добре корелює із такими вимірами позитивного спрямування процесів як вдосконалення, підвищення ефективності, раціоналізація.
- До визначення самого поняття «оптимізація мережі закладів вищої освіти» доцільно підійти після аналізу наявних теоретичних напрацювань і практик.

Теоретичні напрацювання, що застосовуються при аналізі практик оптимізації мережі закладів вищої освіти

До основних теоретичних напрацювань, пов'язаних з описом та аналізом процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти, окрім вищездійсненого термінологічного аналізу, відносимо також теоретичні підходи щодо категоризації та опису таких процесів.

Експерти E. Benneton Pruvot, Th. Estermann та P. Mason у своїй праці «*DEFINE Thematic Report: University Mergers in Europe. DEFINE Project*» (n.d.) з метою аналізу практик об'єднання / злиття та процесів концентрації ЗВО виділяють чотири критерії для категоризації:

- розмір ЗВО, що об'єднуються;
- тип інституційного профілю ЗВО;
- глибина інтеграційних процесів;
- рівень системної реструктуризації.

Поділяючи в цілому такий підхід представимо основні положення за кожним напрямом.

Залежно від розмірів закладів вищої освіти, які входять у процес, виділяють вертикальні та горизонтальні об'єднання / злиття:

- вертикальні об'єднання / злиття (vertical mergers) — це процеси, в яких більші за розміром ЗВО поглинають менші інституції;
- горизонтальні об'єднання / злиття (horizontal mergers) — це процеси, при яких об'єднуються рівноцінні за розмірами інституції і на виході створюється новий ЗВО.

Вже названі вище експерти *E. Benneton Pruvot, Th. Estermann*, визначаючи за таким принципом типи об'єднань ЗВО, також підкреслюють деякі важливі особливості кожного з типів, зокрема:

«Горизонтальні об'єднання / злиття (horizontal mergers) — якщо злиття мають місце між установами однакового розміру. Це призводить до певного набору питань, наприклад, як поєднати відповідні бренди та ресурси університетів.

Вертикальні об'єднання / злиття (vertical merger) — термін позначає злиття відносно великої установи зі значно меншим аналогом, часто з установою, яка спеціалізується у певній галузі. У таких випадках бренд більшої установи залишається незмінним, а менша установа «поглинається». Тому вертикальні злиття також іноді називаються «поглинаннями» (absorptions)» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Інший критерій для категоризації об'єднань / злиттів — це статус і безпосередньо профіль закладу вищої освіти чи установи, яка входить у процес об'єднання (EUA Briefing: University Mergers in Europe, 2019). Застосування цього критерію дає змогу об'єднання поділяти на однорідні (гомогенні) та неоднорідні (гетерогенні):

- однорідні (гомогенні) об'єднання / злиття — між інституціями / установами, які мають однаковий статус / профіль (у випадку ЗВО);
- неоднорідні (гетерогенні) об'єднання / злиття — між інституціями / установами, що мають різні статуси / профілі (у випадку ЗВО).

Щодо статусів інституцій, які беруть участь в об'єднаннях, виділяють: ЗВО, дослідницький інститут / центр. Щодо різноманітності на рівні профілю закладу вищої освіти виділяють: класичний університет, університет прикладних наук, профільний ЗВО, коледж, бізнес-школу. Очевидним є той факт, що кожний випадок вимагає відповідного аналізу на предмет доповнення та дублювання спеціалізацій установ, що об'єднуються. Якщо рівень дублювання достатньо високий, це, як правило, приводить до скорочення (програм, персоналу). У випадку різнопрофільності закладів вищої освіти така тенденція є менш імовірною: «у разі злиття між університетами, які дуже взаємодоповнюють один одного ..., вплив на чисельність персоналу, ймовірно, буде меншим» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Зазначимо, що деякі дослідники, беручи до уваги і величину ЗВО, і статус / профіль інституцій, пропонують й інше бачення щодо категоризації об'єднань / злиттів (Andreescu et al., 2015):

1. Поглинання малого, але престижного університету, великим ЗВО.
2. Поглинання великими престижними університетами малих і малопрестижних ЗВО.
3. Поєднання двох або більше невеликих університетів в один великий університет.
4. Поглинання великим престижним університетом професійних шкіл (медичних, аграрних, технічних, мистецьких).
5. Поєднання класичного університету із дослідницьким університетом для утворення «супер-університету» (університет світового класу).
6. Об'єднання університету та одного, кількох науково-дослідних інститутів.

Даний підхід є ще одним прикладом експертної позиції, водночас він не є досконалим і не вичерпує всі можливі комбінації.

Завершуючи огляд підходів до категоризації об'єднань за критеріями «розмір» та «профіль», додатково зазначимо, що при об'єднанні ЗВО їх схожість або відмінність за

розміром чи профілем відіграють значну роль. Якщо поєднуються різні ЗВО: більші за розміром, більш престижні та з кращою репутацією ЗВО можуть подавляти слабших. Це, у свою чергу, несе ризики невдоволення з боку тих ЗВО, які втрачають свою ідентичність, традиції, інституційну культуру, тематику досліджень тощо. Теорія і практика стверджують і засвідчують, що такі ризики можна і потрібно попередити належними політиками (policies) і менеджментом на усіх етапах об'єднання / злиття.

Наступний принцип для категоризація процесів оптимізації мережі ЗВО пов'язаний з глибиною процесів інтеграції. Фактично про це вже зазначено вище при аналізі термінологічного апарату. За цим принципом виділяють (у порядку зменшення глибини інтеграції):

- об'єднання / злиття (на виході залишається одна інституція / юридична особа);
- альянси / союзи (під брендом однієї «спільноти» функціонують окремі юридичні особи);
- співробітництва (ситуаційні співпраці окремих юридичних осіб).

Підтвердженням зазначеного вище слугує наступна цитата: «... глибина процесу інтеграції. Інституції можуть вирішити обрати повне об'єднання / злиття чи обрати певну форму «спільноти», при якій вони зберігають свій індивідуальний правовий статус. Прикладами таких спільнот — є регіональні кластери, асоціації, альянси тощо» (Benetton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.). Як вже зазначалося вище, альянси та співробітництва розглядаються одночасно і як перехідний етап до повного об'єднання / злиття, і як альтернатива повному об'єднанню / злиттю інституцій. Щодо останнього, то більшість експертів підкреслюють, що оптимізація мережі за моделлю «об'єднання / злиття» є досить тривалим і доволі складним процесом для реалізації (Frølich, Stensaker, 2021; Sułkowski, Fijałkowska, Dzimińska, 2109).

Ще одним критерієм, який має бути взятий до уваги щодо оптимізації мережі закладів вищої освіти, є наявність або відсутність зв'язку між окремими кейсами / випадками (об'єднання / злиття / альянсів / союзів / кластерів / співробітництва) та загальносистемними процесами реформування вищої освіти на рівні країни. Тут також виділяють два основні випадки: такий зв'язок є і такого зв'язку немає. Ось як про це зазначають експерти EUA:

«Останнім відмінним аспектом є наявність зв'язку злиття з загальносистемним процесом реструктуризації:

- Злиття можуть не мати відношення до інших ініціатив з реформування вищої освіти і відбуватися переважно в місцевому контексті.
- З іншого боку, органи державної влади можуть пропагувати процеси злиття та концентрації як інструмент для здійснення системної реформи вищої освіти» (Benetton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Таким чином, до основних теоретичних напрацювань з проблеми оптимізації мережі закладів вищої освіти віднесено положення, пов'язані з визначенням термінологічного поля, критерії та категорії процесів.

Оптимізація мережі ЗВО — європейські практики

Значну роботу з систематизації, опису та аналізу практик щодо злиття університетів у країнах Європейського Союзу здійснила Європейська асоціація університетів (EUA). На сайті EUA представлений спеціальний ресурс *EUA University Merger Tool* (n.d.), використання якого дає змогу отримати низку даних для їх подальшого аналізу.

Для початку наведемо кілька узагальнених даних щодо реалізації процесів оптимізації мережі ЗВО в європейських країнах упродовж 2000-2019 років задля того, щоб показати тенденції, притаманні цьому процесу та його масштаби.

Дані, представлені у табл. 2 та на рис. 1, отримані за допомогою *EUA University Merger Tool* (n.d.), дають підстави стверджувати, що країни Європи за останні два десятиліття реалізували значну кількість кейсів з оптимізації мережі закладів вищої освіти (понад 130).

Таблиця 2. Кількість об'єднань ЗВО по країнам і рокам (EUA | University Mergers, n.d.)

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

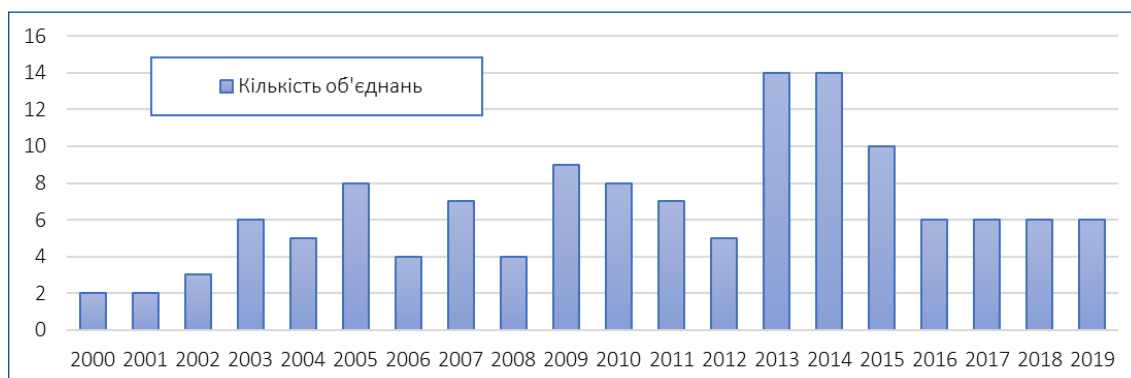


Рис. 1. Кількість об'єднань ЗВО за роками (EUA | University Mergers, n.d.)

Відповідно європейськими університетами набуто вагомий досвід щодо об'єднання / злиття; альянсів, союзів.

Дані також свідчать про те, що у деяких європейських країнах (Бельгія, Данія, Греція, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Норвегія, Швеція, Сполучене Королівство) цей процес вочевидь був відображенням системних змін — реструктуризації ландшафту вищої освіти на рівні країни.

Звернення до наявних для аналізу ресурсів (у форматі даних на *EUA University Merger Tool* (n.d.) та наукових публікацій і аналітичних матеріалів, що аналізують досвід зазначених вище країн) дало можливість здійснити більш детальний аналіз практик оптимізації мережі закладів вищої освіти у 9 країнах: Бельгія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Норвегія, Швеція, Сполучене Королівство.

Бельгія (BE)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 11 кейсів об'єднання ЗВО у Бельгії, які відбулися у період з 2002 по 2011 роки. У табл. 3 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 3. Об'єднання університетів у Бельгії (2000-2019 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися*	ЗВО та кількість студентів
2002	(UAS) Thomas More (UAS) Katholieke Hogeschool VIVES (UAS) University College Odisee (UAS) LUCA School of Arts (UAS) Katholieke Hogeschool Limburg (UNI) Katholieke Universiteit Leuven	KU Leuven Association 56 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2003	(UNI) Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen (UNI) Rijksuniversitair Centrum Antwerpen (UNI) Universitaire Instelling Antwerpen	University of Antwerp 19 тис. студентів (станом на 2008 р.)
2003	(UNI) University of Antwerp (UAS) Karel de Grote University College (UAS) Artesis Plantijn University College Antwerp (SPE) Antwerp Maritime Academy	Antwerp University Association 20 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2003	(UNI) Vrije Universiteit Brussel (UAS) Erasmus University College Brussels	Brussels University Association 13 тис. студентів (?)
2003	(UNI) Ghent University (UAS) University College Ghent (UAS) Artevelde University College Ghent (UAS) University College West Flanders	Ghent University Association 41 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2003	(UNI) Hasselt University (UAS) PXL University College	Limburg Association of Higher Education 6 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2005	(UNI) University of Liège (BSC) HEC-Liège	University of Liège (1) 20 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2009	(UNI) University of Liege (SPE) The Agronomical University College of Gembloux	University of Liege (2) 20 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2009	(UNI) University of Mons-Hainaut (SPE) Faculty of Engineering of Mons	University of Mons 7 тис. студентів (?)
2011	(UNI) UCL Catholic University of Louvain (UNI) Facultés universitaires catholiques de Mons	UCL Catholic University of Louvain 29 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2011	(UNI) University of Liège (SPE) Institut supérieur d'architecture Saint-Luc de Liège (SPE) Institut supérieur d'architecture Lambert Lombard	University of Liège (3) 23 тис. студентів (станом на 2019 р.)

* Для позначення типу інституцій, які взяли участь у процесі об'єднання, використані такі скорочення: UNI — university; UAS — university of applied sciences; SPE — specialised higher education institution; ROR — research organization; BSC — business school.

Вище зазначені дані та звернення до змісту наявних джерел, що аналізують досвід Бельгії в частині оптимізації мережі закладів вищої освіти, дають можливість виявити деякі важливі особливості цього процесу.

Зокрема, видно, що:

- з 11 наявних кейсів більшість (9) є гетерогенними (за профілем ЗВО);
- у 4 випадках з 11 реалізовано вертикальний тип об'єднання та у 2 — горизонтальний;
- 5 кейсів є прикладами «спільнот» у форматі «асоціацій»;
- у 5 кейсах з 11 участь у процесах взяло дві інституції, у 6 випадках — три і більше інституції;
- всі 11 зреалізованих кейси охопили лише заклади вищої освіти, установи з іншим статусом, зокрема дослідницькі центри / інститути не були залучені.

Окремо слід відзначити кейс з *University of Liège*, який упродовж 2005-2011 років був суб'єктом і бенефіціаром трьох кейсів вертикального об'єднання.

За інформацією, представленою на *EUA University Merger Tool* (n.d.), «основними причинами, що спонукали до об'єднання, були надмірна фрагментація мережі, а також завдання посилити міжнародну видимість та конкурентоспроможність університетів країни. У Бельгії процес відбувався під гаслом «концентрація» (concentration process), у результаті якого ландшафт вищої освіти був реорганізований навколо 5 «університетських асоціацій». Ще одним напрямком оптимізації мережі став процес «академізації» (academisation), коли коледжі (що мали освітні програми бакалаврського рівня) були інтегровані в університети, з якими вони пов'язані.»

Важливою особливістю процесу оптимізації мережі ЗВО у Бельгії є її системний характер, іншими словами всі вище представлені кейси є складовою державної політики в галузі освіти:

«Консолідація системи є загальною рушійною силою, про яку повідомляють кілька систем, де процеси злиття були організовані «системно», як, наприклад, у Бельгії» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Поряд із цим експерти зазначають про іншу важливу характеристику, притаманну процесам оптимізації у Бельгії, — співпраця та узгодження інтересів між органами державної влади та самими ЗВО:

«У Фландрії (Бельгія) процес був розроблений регіональним урядом, який сформував план створення регіональних «хабових» університетів. Керуючись бажанням упорядкувати свою систему вищої освіти ..., фламандський регіональний уряд розпочав загальносистемний процес концентрації у координації з університетами» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

«Це було поєднане з наміром просувати організації достатнього розміру, щоб бути помітними та конкурентоспроможними в європейському контексті. Усі зацікавлені сторони сприйняли такий крок як необхідність, незважаючи на пов'язані з цим проблеми. Вважається, що реструктуризація також принесе більшу прозорість та ефективніший розподіл ресурсів» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Доцільно окремо торкнутися специфіки створених у Бельгії «університетських асоціацій»:

«Асоціації базуються на існуючих зв'язках між ЗВО, які лише частково дотримуються географічної логіки (регіональне співробітництво). Асоціації є парасольковими юридичними особами, основна місія яких (сприяння науковому співробітництву між університетами та університетськими коледжами) та управлінські структури викладені у відповідних документах; однак, кожна асоціація може визначати внутрішні умови, а також те, наскільки далеко вона здійснюватиме співробітництво / інтеграцію між своїми різними підрозділами. Хоча питання фінансування вирішуються на рівні кожного ЗВО, у деяких випадках фінансування на конкретні дослідження виділяється безпосередньо на рівні асоціації» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Таким чином, у випадку Бельгії оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація здійснювалась на системному рівні;
- використання терміну «концентрація»;
- позиціонування цілей — зменшення фрагментації мережі, посилення міжнародної видимості університетів країни, підвищення конкурентоспроможності ЗВО;
- диференційований підхід, тобто використання різних підходів і типів процесів;
- співпраця державних органів і ЗВО;
- роль державних органів полягала у забезпеченні політичного та законодавчого підґрунтя процесам оптимізації, надання фінансової підтримки та модерація процесу;
- «інтенсивність» процесу — 11 кейсів за 10 років.

Данія (DK)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 8 практик об'єднання ЗВО у Данії, які відбулися у період з 2005 по 2012 роки. У табл. 4 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 4. Об'єднання університетів у Данії (2005-2012 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2005	(UNI) University of Southern Denmark (UAS) Odense University College of Engineering (ROR) Danish Centre of Rural Research and Development, Esbjerg (ROR) Research Unit of Maritime Medicine, Esbjerg	University of Southern Denmark (1) 14 тис. студентів (станом на 2007 р.)
2006	(UNI) Aarhus University (UAS) Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning	Aarhus University (1) 30 тис. студентів (станом на 2007 р.)
2007	(UNI) Aarhus University (BSC) Aarhus School of Business (SPE) Danish Institute of Agricultural Sciences (ROR) National Environmental Research Institute (UNI) Danmarks Pædagogiske Universitet	Aarhus University (2) 29 тис. студентів (станом на 2008 р.)
2007	(UNI) Aalborg University (ROR) Danish Building Research Institute	Aalborg University 20 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2007	(UNI) Technical University Denmark (ROR) Risø National Laboratory (SPE) Danish National Space Center (ROR) Danmarks Fiskeriundersøgelser (ROR) Danmarks Transportforskning (ROR) Danmarks Fødevarerforskning	Technical University Denmark (2) 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2007	(UNI) University of Copenhagen (UNI) The Royal Veterinary and Agricultural University (UNI) Danish University of Pharmaceutical Sciences	University of Copenhagen 41 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2007	(UNI) University of Southern Denmark (SPE) National Institute of Public Health (BSC) Business School Centre	University of Southern Denmark (2) 30 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2012	(UNI) Aarhus University (UAS) Ingeniørhøjskolen i Århus	Aarhus University (3) 38 тис. студентів (станом на 2013 р.)

Дані, представлені у табл. 4 засвідчують, що:

- з 8 наявних кейсів більшість (7) є гетерогенними (за профілем ЗВО та інституцій);
- всі 8 кейсів є прикладами вертикального типу об'єднання;
- у 5 кейсах з 8 участь у процесах взяло три і більше інституцій;

Данії також притаманні випадки, коли один і той же ЗВО упродовж певного періоду був бенефіціаром кількох вертикальних об'єднань, так зокрема було з:

- University of Southern Denmark (2005-2007) — два кейси об'єднання;
- Aarhus University (2006-2012) — три кейси об'єднання.

Окремо слід відмітити той факт, що у 4 з 8 кейсів (50 %) до процесів об'єднання у Данії були долучені також і дослідницькі установи, що свідчить на користь цілі — підвищити дослідницьку спроможність ЗВО.

Як і у випадку Бельгії, процеси оптимізації мережі закладів вищої освіти мали системний характер та здійснювалися у співпраці між органами державної влади і академічними спільнотами:

«Данія запровадила цей важливий процес на системному рівні ... Цей загальносистемний процес був закладений у ширшій реформі сектору (викладена у Законі про університет 2003 року); реформа автономії та злиття були компонентами стратегії данської влади щодо подальшого посилення глобальної конкурентоспроможності університетського сектору. Точніше, процес включав два типи злиття;

державних дослідницьких установ в університети (complementary type), а також злиття між самими університетами (similar type). За словами міжнародної комісії, якій було доручено оцінити реформу, «злиття створило нову датську «карту університетів і досліджень»» (the mergers have created a new Danish 'map of universities and research)» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Отже, у випадку Данії оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація здійснювалась на системному рівні як елемент ширшої реформи сектору вищої освіти;
- використання терміну «об'єднання / злиття»;
- позиціювання цілей — посилення глобальної конкурентоспроможності університетів країни; підвищення дослідницького потенціалу ЗВО
- використовувався тільки вертикальний тип об'єднання;
- співпраця державних органів і ЗВО;
- «інтенсивність» процесу — 8 кейсів за 8 років.

Естонія (EE)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 14 практик об'єднання ЗВО в Естонії, які відбулися у період з 2000 по 2018 роки. У табл. 5 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 5. Об'єднання університетів в Естонії (2000-2018 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2000	(UNI) Tallinn University of Technology (UAS) Virumaa Kõrgkool	Tallinn University of Technology (1) 13 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2001	(UNI) University of Tartu (ROR) Estonian Marine Institute (UAS) Teacher Training Seminar	University of Tartu (1) 16 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2002	(UNI) University of Tartu (UNI) Institute of Law	University of Tartu (2) 16 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2005	(UNI) University of Tartu (SPE) Viljandi Culture Academy	University of Tartu (3) 16 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2005	(SPE) Academic Library of Estonia (ROR) Estonian Institute of Humanities (ROR) Institute of History (SPE) Tallinn Pedagogical University (SPE) Baltic Film and Media School	Tallinn University (1) 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2005	(UNI) Tallinn University of Technology (UAS) Kohtla-Järve Polytechnic	Tallinn University of Technology (2) 13 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2006	(SPE) Tallinn Health Care College (SPE) Kohtla-Järve Medical School	Tallinn Health Care College 2 тис. студентів (?)
2006	(UNI) Tallinn College of Engineering (SPE) Tallinn Light Garment Technology School	TTK University of Applied Sciences 3 тис. студентів (станом на 2015 р.)
2008	(UNI) Tallinn University of Technology (UNI) International University Audentes	Tallinn University of Technology (3) 13 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2009	(UNI) Tallinn University (SPE) Estonian Institute for Future Studies	Tallinn University (2) 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2010	(UNI) Tallinn University (UNI) Academy Nord	Tallinn University (3) 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2013	(UNI) Tallinn University (SPE) Tallinn Pedagogical Seminar	Tallinn University (4) 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2017	(UNI) Tallin University of Technology (SPE) Estonian Information Technology College	Tallin University of Technology (4) 13 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2018	(UNI) University of Tartu (SPE) Tartu Observatory	University of Tartu (4) 14 тис. студентів (станом на 2014 р.)

Для невеликої за розміром країни 14 кейсів об'єднання є однозначним свідченням системних змін ландшафту вищої освіти на рівні країни. Дані показують, що:

- 13 кейсів з 14 є вертикальними об'єднаннями;
- 10 кейсів представляють собою гетерогенний тип;
- у 2 кейсах до процесів об'єднання були долучені дослідницькі установи;
- у 12 кейсах з 14 участь в об'єднанні брало лише 2 заклади вищої освіти.

До інших важливих особливостей процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти в Естонії експерти відносять такі:

«Злиття в Естонії вертикальні та є частиною того, що можна вважати механізмом корекції після періоду швидкого зростання кількості установ у 1990-х роках. Цей процес не є результатом чіткої загальної політичної стратегії на системному рівні. Три основні установи зосередили майже всю діяльність щодо злиття у цей період і впродовж усього часу зберігали свою ідентичність і бренд» (EUA Briefing: University Mergers in Europe, 2019):

Три університети Естонії «пережили» кілька трансформаційних процесів:

- Tallinn University of Technology (2000-2017) — чотири кейси об'єднання;
- University of Tartu (2001-2018) — чотири кейси об'єднання;
- Tallinn University (2005-2013) — чотири кейси об'єднання.

Зазначене вище засвідчує, що процеси оптимізації мережі ЗВО в Естонії не були державною ініціативою, а стали результатом «ініціативи знизу», але важливим є той факт, що в Естонії, як і в інших розглянутих вище країнах, «університети та державні органи спільно керували процесами злиття» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Таким чином, у випадку Естонії оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація розглядалася як коригувальний інструмент вдосконалення мережі з метою посилення потенціалу ЗВО, у першу чергу дослідницького;
- процес не був позиціонований на рівні загальної політичної стратегії, але відбувався «в гармонії» з реформуванням національної системи забезпечення якості вищої освіти;
- використовувався підхід «ініціатива знизу» — добровільного об'єднання інституцій та підтримки з боку держави;
- до більшості об'єднань було залучено лише 2 ЗВО;
- домінування вертикального типу об'єднання;
- «інтенсивність» процесу — 14 кейсів за 19 років.

Фінляндія (FI)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 5 практик об'єднання ЗВО у Фінляндії, які відбулися у період з 2008 по 2019 роки. У табл. 6 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 6. Об'єднання університетів у Фінляндії (2008-2019 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2008	(UNI) University of Joensuu (UNI) University of Kuopio	University of Eastern Finland 15 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2010	(UNI) Helsinki University of Technology (BSC) Helsinki School of Business (SPE) University of Art and Design Helsinki	Aalto University 20 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2010	(UNI) University of Turku (BSC) Turku School of Economics	University of Turku 20 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2013	(SPE) Finnish Academy of Fine Arts (SPE) Sibelius Academy (SPE) Theatre Academy Helsinki	University of the Arts Helsinki 2 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2019	(UNI) University of Tampere (UNI) Tampere University of Technology	Tampere University 21 тис. студентів (станом на 2019 р.)

Дані свідчать, що:

- 3 об'єднання з 5 були вертикальними і 2 — горизонтальними;
- 3 об'єднання були гетерогенними і 2 — гомогенними;
- у 3 об'єднаннях з 5 участь взяли 2 ЗВО;
- участь в об'єднаннях брали лише ЗВО (дослідницькі установи не залучалися).

Оптимізація мережі ЗВО у Фінляндії здійснювалася на системному рівні і була елементом реформи вищої освіти та досліджень: «У Фінляндії реструктуризація мережі ЗВО 2007-2010 років була частиною масштабної реформи національного інноваційного сектору (Finnish innovation system), націленою на підвищення конкурентоспроможності країни» (European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2016). Основними мотиваційними чинниками реформи стали «підвищення ефективності, автономії та міжнародної конкурентоспроможності університетського сектору» (EUA | University Mergers, n.d.).

Особливістю фінського підходу до оптимізації мережі також є співпраця між органами державної влади та університетами. Державна підтримка процесам об'єднання у Фінляндії здійснювалася як у політичному, законодавчому, так і у фінансовому вимірах:

«... органи державної влади ... пропагували процеси злиття та концентрації як інструмент для здійснення системної реформи вищої освіти. У Фінляндії, наприклад, Aalto University був створений в рамках високо фінансованої урядової ініціативи, спрямованої на сприяння міжнародній досконалості» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

«У Фінляндії скорочення сектору вищої освіти з 20 до 15 ЗВО планувалось здійснити протягом 2007-2020 років. Для кожного злиття університетів Уряд Фінляндії виділив мільйонні інвестиції» (European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2016).

Отже, у випадку Фінляндії оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація здійснювалась на системному рівні як частина та інструмент ширшої національної реформи інноваційного сектору;
- позиціонування цілей — підвищення міжнародної конкурентоспроможності ЗВО та ефективності їх діяльності;
- використовувалися різні типи об'єднань, але при цьому до об'єднань були залучені лише ЗВО;
- співпраця державних органів і ЗВО;
- роль державних органів полягала у забезпеченні політичного, законодавчого та фінансового підґрунтя процесам оптимізації;
- «інтенсивність» процесу — 5 кейсів за 12 років.

Франція (FR)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 31 практики об'єднання ЗВО у Франції, які відбулися у період з 2009 по 2019 роки. У Франції оптимізація мережі ЗВО здійснюється через два підходи — об'єднання / злиття та створення «спільнот» (COMUE). У межах цієї публікації для аналізу взято лише випадки об'єднання університетів з одним юридичним лицем на виході (табл. 7). Іншими словами, «Спільноти» у цю таблицю не включені.

Таблиця 7. Об'єднання університетів у Франції (2009-2019 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2009	(UNI) Université Strasbourg 1 (Louis Pasteur) (UNI) Université de Strasbourg II (Marc Bloch) (UNI) Université Strasbourg III (Robert Schuman)	University of Strasbourg 45 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2012	(UNI) University of Provence (Aix-Marseille I) (UNI) University of the Mediterranean (Aix-Marseille II) (UNI) Paul Cézanne University (Aix-Marseille III)	Aix Marseille University 72 тис. студентів (станом на 2014 р.)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2012	(UAS) Institut national polytechnique de Lorraine (UNI) Université Henri Poincaré (UNI) Université Nancy 2 (UNI) Université Paul Verlaine-Metz	Université de Lorraine 52 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2014	(UNI) Université Bordeaux 1 (UNI) Université Bordeaux Segalen (UNI) Université Montesquieu Bordeaux IV	University of Bordeaux 50 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2014	(UNI) Université Paris-Sud (UNI) Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (SPE) AgroParisTech (SPE) École normale supérieure Paris Saclay (SPE) CentraleSupélec (SPE) Institut d'optique Graduate School (ROR) Centre national de la recherche scientifique (ROR) Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (ROR) Institut des hautes études scientifiques (ROR) Institut national de la recherche agronomique (ROR) Institut national de recherche en informatique et en automatique (ROR) Office national d'études et de recherches aérospatiales (ROR) Institut national de la santé et de la recherche médicale (UNI) University of Évry Val d'Essonne	Université Paris-Saclay (2014) 65 тис. студентів (станом на 2015 р.)
2015	(UNI) Université Montpellier 1 (UNI) Université Montpellier 2	Montpellier University 41 тис. студентів (станом на 2015 р.)
2016	(UNI) Université Joseph Fourier (UNI) Pierre-Mendès-France (UNI) Université Stendhal	Université Grenoble Alpes 46 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2017	(UNI) L'Université d'Auvergne (Clermont-I) (UNI) L'université Blaise Pascal (Clermont-II)	Université Clermont-Auvergne 35 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2018	(UNI) Paris-Sorbonne Univeristy (UNI) Pierre and Marie Curie University	Sorbonne University 56 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2018	(UNI) University of Lille 1 - Science and Technology (UNI) University of Lille 2 - Law and Health studies (UNI) University of Lille 3 - Social Sciences and Humanities	University of Lille 67 тис. студентів (станом на 2018 р.)
2019	(UNI) Université Paris-Descartes (UNI) Université Paris-Diderot (SPE) Institut de physique du globe de Paris	Université De Paris 58 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2019	(UNI) Université Paris-Dauphine (SPE) Chimie ParisTech (SPE) Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique (SPE) Ecole Nationale des Chartres (SPE) Ecole Normale Supérieure (SPE) ESPCI Paris (SPE) MINES ParisTech (SPE) Collège de France (ROR) Observatoire de Paris (ROR) Institut Curie (ROR) CNRS (ROR) INRIA (ROR) INSERM	Université PSL 17 тис. студентів (станом на 2019 р.)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2020	(UAS) Université de Valenciennes (SPE) École supérieure d'art et de design de Valenciennes (SPE) École supérieure d'art de Cambrai (UAS) Institut national des sciences appliquées Hauts-de-France	Université Polytechnique Hauts-de-France 11 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2020	(UNI) Université Paris-Est Marne-la-Vallée (ROR) IFSTTAR (SPE) EAV&T (architecture) (SPE) EIVP (engineering) (SPE) ENSG Géomatique (engineering) (SPE) ESIEE Paris (engineering)	Université Gustave Eiffel 17 тис. студентів (станом на 2020 р.)

Представлені дані дають змогу стверджувати, що загальні характеристики процесу оптимізації мережі ЗВО у Франції через об'єднання / злиття інституцій є такими:

- з 14 наявних випадків злиття 8 є гомогенними та 6 — гетерогенними;
- всі 14 кейсів злиття є прикладами горизонтального типу, що призвели до створення нового університету, нового бренду і т. д.;
- у 3 кейсах до процесів об'єднання були долучені дослідницькі установи;
- лише у 3 кейсах з 14 участь у процесі взяли два ЗВО, відповідно у 12 — три і більше інституції.

Однозначним «чемпіоном» за цим виміром є Université Paris-Saclay (2014) як результат об'єднання / злиття 14 інституцій.

У Франції оптимізація мережі ЗВО є складовою реформи вищої освіти. Реформа здійснюється на національному рівні та спрямована на консолідацію університетів і реструктуризацію загального ландшафту вищої освіти. Легітимною основою реформи та чинником, який посилив процеси оптимізації, став Закон про вищу освіту та дослідження 2013 року.

Уряд Франції, реалізуючи процеси оптимізації мережі ЗВО, активно використовував широкий спектр політичних, законодавчих, організаційних механізмів:

«Поточні процеси злиття у Франції є ... ілюстрацією багатогранної взаємодії між університетами та державними органами. Починаючи з 2007 року, останні організували загальну реорганізацію вищої освіти та дослідницького ландшафту в країні. Декілька ініціатив, включаючи масштабні інвестиції, що супроводжуються законодавчими реформами, були реалізовані з метою досягнення більшої видимості та конкурентоспроможності в секторі. Деякі резонансні злиття університетів, наприклад, злиття University of Strasbourg (2006-2009 рр.), є вбудованими в ці події, залишаючись при цьому «ініціативою знизу вгору». Ці новітні університети створили прецедент для більшої хвилі злиттів у 2010-х роках із сильнішим імпульсом з боку органів державної влади. Уряд зобов'язав університети об'єднуватися в «університетські спільноти», відкриваючи шлях для більш далекосяжних — і добровільних — процесів об'єднання / злиття. У французькому випадку злиття також тісно пов'язані з Excellence Initiative як інструментом політики» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Доцільно підкреслити той факт, що у 3 кейсах з 14 до процесів об'єднання / злиття були активно долучені дослідницькі інститути / центри, що свідчить на користь мети — посилення дослідницької спроможності ЗВО: «Франція ініціювала укрупнення університетів тоді, коли була розчарована низькими позиціями університетів у міжнародних рейтингах і прагнула покращити їх через злиття університетів та приєднання до них дослідницьких інститутів» (Georghiou, Harper, 2015).

Вагомим фактором об'єднань ЗВО у Франції є застосування Урядом Франції мотиваційного чинника — закладу вищої освіти за результатами об'єднання / злиття надається більше автономії. Крім того, процес об'єднання / злиття отримує значну фінансову підтримку та заохочення:

«Уряд Франції оголошує конкурси, що дає можливість ЗВО — переможцям отримувати додаткове фінансування для проведення трансформацій та реформ. Для прикладу:

- подання 4 університетами Лотарингії спільної заявки на участь у конкурсі Campus наблизило їх до обговорення можливого об'єднання;
- їх участь у конкурсі проєктів PIA — Investment for the Future Project (Інвестиції у майбутнє) спонукало розпочати процедуру злиття» (Sursock, 2015).

Завершуючи огляд кейсу Франції, зазначимо що спеціальної уваги та окремого розгляду потребує проблема застосування у Франції для оптимізації мережі ЗВО й іншого підходу — союзів / альянсів у формі «спільнот» (COMUE). Із 31 кейсу, представленого на платформі EUA University Merger Tool (n.d.), таких кейсів є більшість, а саме 17: «французькі COMUE представляють собою відносно великі кластери, які об'єднують різні типи установ під однією парасолькою» (EUA Briefing: University Mergers in Europe, 2019). Тобто, різні установи (ЗВО, дослідницькі установи, бізнес-структури), що ввійшли до «Спільнот», зберігають свою юридичну особу. Специфікою «спільнот» є також структура управління.

Таким чином, у випадку Франції оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- здійснення оптимізації на системному рівні;
- використання терміну «консолідація»;
- позиціонування цілей — посилення міжнародної видимості університетів країни та конкурентоспроможності ЗВО; академічна досконалість;
- диференційований підхід, тобто використання різних підходів і типів процесів — об'єднання та альянси;
- домінування горизонтального типу об'єднань та альянсів (COMUE);
- співпраця державних органів і ЗВО, поєднання підходів «ініціатива знизу» та «ініціатива зверху»;
- роль державних органів полягала у забезпеченні політичного та законодавчого підґрунтя процесам оптимізації, стимулювання процесу через надання фінансової підтримки та розширення автономії закладів, модерація процесу;
- «інтенсивність» процесу — 31 кейс за 12 років.

Ірландія (ІЕ)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 5 практик об'єднання ЗВО в Ірландії, які відбулися у період з 2011 по 2019 роки. У табл. 8 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 8. Об'єднання університетів в Ірландії (2011-2019 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2011	(UNI) Limerick Institute of Technology (SPE) Tipperary Institute	Limerick Institute of Technology 6 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2013	(UNI) National University of Ireland, Maynooth (SPE) Froebel College of Education	National University of Ireland, Maynooth 11 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2015	(UNI) National University of Ireland Galway (SPE) Shannon College of Hotel Management	National University of Ireland Galway 17 тис. студентів (станом на 2016 р.)
2016	(UNI) Dublin City University (SPE) St. Patrick's College (SPE) Church of Ireland College of Education (SPE) Mater Dei Institute of Education	Dublin City University 16 тис. студентів (станом на 2016 р.)
2019	(SPE) Dublin Institute of Technology (SPE) Institute of Technology, Blanchardstown (ITB) (SPE) Institute of Technology, Tallaght	Technological University Dublin 29 тис. студентів (станом на 2019 р.)

Процес оптимізації мережі ЗВО в Ірландії має такі характеристики:

- 4 кейси з 5 є гетерогенними та 1 — гомогенний;
- 3 випадки з 5 є прикладами об'єднання лише двох ЗВО;
- 4 кейси з 5 є вертикальними і 1 горизонтальний;
- до участі в процесах об'єднання / злиття залучені лише ЗВО (дослідницькі центри / інститути не долучалися);
- прослідковується дві ключові змістовні лінії: 1 — об'єднання в секторі технологічних інститутів як перехід до «технологічних університетів» (Limerick Institute of Technology та Technological University Dublin); 2 — педагогічні коледжі приєднуються до існуючих університетів (National University of Ireland, Maynooth; National University of Ireland Galway; Dublin City University).

Щодо інших характеристик процесів оптимізації мережі ЗВО в Ірландії дослідники відзначають такі (Benetton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.; Harkin, Hazelkorn, 2015):

Університети та державні органи спільно керували процесами об'єднання / злиття.

Після ухвалення у 2010 році «Національної стратегії вищої освіти 2030», що мала на меті краще пристосувати систему вищої освіти до потреб економіки та суспільства, для стимулювання об'єднання університетів Уряд Ірландії спирався на три фактори: 1) університети самостійно вирішували з ким і як об'єднуватись; 2) ті, хто визначився, отримували додаткове фінансування; 3) Уряд залишав за собою функцію «керманіча», «проводу» (steering), щоб оптимізувати процеси.

Отже, у випадку Ірландії оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація здійснювалась на системному рівні;
- позиціювання цілей — відповідність потребам економіки та суспільства;
- домінування вертикальних об'єднань;
- до процесів залучалися лише ЗВО;
- співпраця державних органів і ЗВО;
- роль державних органів полягала у забезпеченні політичного та законодавчого підґрунтя процесам оптимізації, стимулювання процесу через надання фінансової підтримки, модерація процесу;
- «інтенсивність» процесу — 5 кейсів за 9 років.

Норвегія (NO)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 9 практик об'єднання ЗВО у Норвегії, які відбулися у період з 2009 по 2017 роки. У табл. 9 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 9. Об'єднання університетів у Норвегії (2009-2017 роки)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2009	(UNI) University of Tromsø (UAS) University College of Finnmark	University of Tromsø 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2011	(UAS) Oslo University College (UAS) Akershus University College	University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus (1) 17 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2013	(UNI) University of Tromsø (UAS) University College of Finnmark	Arctic University of Norway 10 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2014	(UNI) Norwegian University of Life Sciences (SPE) Norwegian School of Veterinary Science	Norwegian University of Life Sciences 5 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2014	(UAS) University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus (ROR) Work Research Institute (ROR) NOVA Research Institute	University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus (2) 17 тис. студентів (станом на 2013 р.)

Рік	Інституції, що об'єдналися	ЗВО та кількість студентів
2014	(UAS) Buskerud University College (UAS) Vestfold University College	University College of Buskerud and Vestfold 8 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2016	(UNI) University of Nordland (UAS) Nord-Trøndelag University College (UAS) Nesna University College	Nord University 12 тис. студентів (станом на 2015 р.)
2016	(UAS) University College of Buskerud and Vestfold (UAS) Telemark University College	University of South Eastern Norway 18 тис. студентів (станом на 2018 р.)
2017	(UAS) Hedmark University College (UAS) Lillehammer University College	Inland Norway University of Applied Sciences 12 тис. студентів (станом на 2019 р.)

Таким чином, дані свідчать на користь таких характеристик норвезького підходу щодо оптимізації мережі закладів вищої освіти:

- 6 з 9 кейсів є гетерогенними та 3 — гомогенні;
- у 7 випадках до об'єднання було залучено по два ЗВО;
- 6 кейсів з 9 є горизонтальними та 3 є прикладами вертикального злиття;
- в 1 випадку до процесів об'єднання були залучені дослідницькі установи.

Досвід Норвегії також містить два кейси, коли один і той же ЗВО пройшов кілька трансформацій через участь в об'єднаннях:

- University of Tromsø у 2009 році став бенефіціаром вертикального об'єднання, а у 2013 році задіяний у горизонтальному об'єднанні як частина нового університету — Arctic University of Norway;
- University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus у 2011 році як новоутворена інституція став результатом горизонтального злиття двох інших ЗВО, а у 2014 році цей університет вже виступив бенефіціаром вертикального об'єднання з двома дослідницькими інститутами.

Досвід Норвегії детально проаналізовано дослідниками N. Frølich та B. Stensaker у публікації «*Mergers and missions: investigating consequences for system diversity*» (2021), в якій серед іншого автори визначають такі особливості процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти у Норвегії:

«Злиття здійснюються задля підвищення якості вищої освіти та задля підвищення результативності та ефективності на інституційному рівні ЗВО».

«У результаті структурної реформи в Норвегії (започаткована у квітні 2015 року в Білій книзі «Концентрація для якості» (White Paper 'Concentration for Quality') відбувся масштабний організаційний редизайн ландшафту вищої освіти, що ще триває. В результаті реформи кількість ЗВО значно скорочується. Відбувається злиття двох видів: горизонтальні і вертикальні. Структурна реформа зосереджується на різноманітних політично бажаних ... цілях (... якісна освіта та дослідження, надійні академічні середовища, хороший доступ до освіти та компетентності, регіональний розвиток, світові провідні академічні середовища та ефективне використання ресурсів). Реформа узгоджується з загальними цілями, що стоять за ініціативами структурних реформ, цілями підвищення якості, ефективності та конкурентоспроможності через концентрацію ресурсів і диверсифікацію системи».

«Як ініціатор злиття Уряд Норвегії визнавав дві цілі цього процесу — академічна досконалість і суспільна релевантність» (Frølich, Stensaker, 2021).

Беручи до уваги представлену вище інформацію, можна констатувати, що перший етап оптимізації мережі ЗВО в Норвегії по суті реалізовувався за принципом «ініціатива знизу вгору». На екваторі періоду, що розглядається, у 2015 році цей процес був легітимізований і набув формату державної політики. Тобто, маємо приклад збалансованого використання «добровільності» з боку самих ЗВО та цілеспрямованої державної позиції.

Таким чином, у випадку Норвегії оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація здійснювалась на системному рівні під гаслом «концентрація ресурсів і диверсифікація системи»;
- використовувалися різні типи об'єднань, більшість з яких за участю лише 2 ЗВО;
- позиціювання цілей — підвищення якості вищої освіти та досліджень, підвищення результативності та ефективності діяльності ЗВО, академічна досконалість, суспільна релевантність, регіональний розвиток;
- збалансоване використання «добровільності» з боку самих ЗВО та цілеспрямованої державної позиції;
- «інтенсивність» процесу — 9 кейсів за 9 років.

Швеція (SE)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 5 практик об'єднання ЗВО у Швеції, які відбулися у період з 2008 по 2014 роки. У табл. 10 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 10. Об'єднання університетів у Швеції (2008-2014 роки)

Рік	Інституції, що об'єднувалися	ЗВО та кількість студентів
2008	(UNI) Stockholm University (UNI) Stockholm Institute of Education	Stockholm University 71 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2010	(UNI) University of Kalmar (UNI) Växjö University	Linnaeus University 31 тис. студентів (станом на 2010 р.)
2011	(SPE) University College of Film, Radio, Television and Theatre (SPE) Stockholm Academy of Dramatic Arts	Stockholm Academy of Dramatic Arts 273 студенти (станом на 2013 р.)
2013	(UNI) Uppsala University (UNI) Gotland University	Uppsala University 41 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2014	(SPE) Stockholm Academy of Dramatic Arts (SPE) Swedish University of Dance and Circus (SPE) University College of Opera	Stockholm University of the Arts 437 студентів (станом на 2014 р.)

Особливості оптимізації мережі закладів вищої освіти у Швеції є такими:

- всі 5 кейсів об'єднання є гомогенними, 3 з них — це об'єднання між класичними університетами та 2 — між профільними ЗВО, що приналежали одній галузі (мистецтво);
- 3 з 5 об'єднань є горизонтальними і 2 — вертикальними;
- у 4 з 5 кейсів участь брали 2 ЗВО;
- у процесах об'єднання не були залучені дослідницькі установи.

Щодо інших особливостей оптимізації у Швеції джерела відзначають наступні:

«На політичному рівні існує широка згода щодо необхідності раціоналізації організації сектору та підвищення видимості інституцій. Однак територіальні міркування також відіграють важливу роль і призвели до створення нових інституцій» (EUA | University Mergers, n.d.).

«... процесом злиття керують самі установи, хоча зазвичай рішення вимагає ратифікації уряду» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Як і у випадку інших країн, процеси об'єднання підтримуються та стимулюються урядом країни, у тому числі й через надання значної фінансової допомоги. Наприклад, для злиття двох ЗВО — Växjö University та University of Kalmar у Linnaeus University Уряд Швеції виділив 60 млн шведських крон .

Отже, у випадку Швеції оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація здійснюється під гаслом «раціоналізація»;

- використовувалися гомогенні об'єднання;
- позиціювання цілей — підвищення видимості та конкурентоспроможності ЗВО, регіональний розвиток;
- ініціатива про об'єднання йде знизу — від самих ЗВО, проте Уряд стимулює ці процеси через ратифікацію об'єднань та фінансову підтримку процесів трансформації;
- у процесах об'єднання залучені лише ЗВО;
- «інтенсивність» процесу — 5 кейсів за 7 років.

Сполучене Королівство (SE)

EUA University Merger Tool (n.d.) містить опис 13 практик об'єднання ЗВО у Сполученому Королівстві, які відбулися у період з 2002 по 2016 роки. У табл. 11 представлено деталі цих об'єднань.

Таблиця 11. Об'єднання університетів у Сполученому Королівстві (2002-2016 роки)

Рік	Інституції, що об'єднувалися	ЗВО та кількість студентів
2002	(UNI) London Guildhall University (UNI) University of North London	London Metropolitan University 16 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2004	(UNI) Cardiff University (SPE) University of Wales College of Medicine	Cardiff University 32 тис. студентів (станом на 2019 р.)
2004	(UNI) Victoria University of Manchester (UAS) University of Manchester Institute of Science and Technology	University of Manchester 38 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2005	(SPE) Kent Institute of Art and Design (SPE) Surrey Institute of Art and Design University College	University for the Creative Arts 6 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2007	(UNI) University of Paisley (SPE) Bell College	University of the West of Scotland 15 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2007	(UNI) Cumbria Campus of the University of Central Lancashire (SPE) St Martin's College	University of Cumbria 10 тис. студентів (станом на 2017 р.)
2010	(UNI) University of Wales Lampeter (UAS) Trinity University College Carmarthen	University of Wales Trinity Saint David (1) 11 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2011	(SPE) Inverness College (SPE) Shetland College (SPE) Lews Castle College (SPE) Argyll College	University of the Highlands and Islands 15 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2011	(UNI) University of Edinburgh (SPE) Edinburgh College of Arts	University of Edinburgh 33 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2013	(UNI) University of Wales, Newport UNI (UNI) University of Glamorga	University of South Wales 34 тис. студентів (станом на 2013 р.)
2013	(UNI) University of Wales Trinity Saint David (UNI) Swansea Metropolitan University	University of Wales Trinity Saint David (2) 11 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2014	(UNI) University College London (SPE) Institute of Education	University College London 31 тис. студентів (станом на 2014 р.)
2016	(UNI) University for the Creative Arts (UAS) Open College of the Arts	University for the Creative Arts 6 тис. студентів (станом на 2016 р.)

Дані, представлені у табл. 11, свідчать про те, що:

- 5 з 13 об'єднань були гомогенними та відповідно 8 — гетерогенними;
- в 11 випадках з 13 участь в об'єднанні брало лише два ЗВО;
- дослідницькі установи до об'єднання не залучалися;
- 5 кейсів з 13 є вертикальними об'єднаннями та відповідно 8 — є горизонтальними;

- 1 ЗВО пройшов два трансформаційних процеси. University of Wales Trinity Saint David у 2010 році виник у результаті горизонтального злиття двох інших ЗВО, а вже у 2013 році цей університет став бенефіціаром вертикального об'єднання.

EUA University Merger Tool (нтакож констатує, що на рівні країни у Сполученому Королівстві діють два різні підходи до об'єднання ЗВО:

- В Англії — об'єднання ЗВО не є пріоритетом національної стратегії. Але ЗВО, які беруть участь у процесах об'єднання, отримують спеціальну підтримку від держави.
- В Уельсі — держава скеровує процеси реконфігурації ЗВО. Іншими словами, скорочення кількості ЗВО є складовою державної політики. При цьому високий рівень університетської автономії дає змогу ЗВО у деяких випадках протистояти тиску держави щодо злиття.

E. Benneton Pruvot, Th. Estermann i P. Mason в аспекті реалізації підходу «знизу вгору» зазначають: «В Англії та Шотландії злиття можна кваліфікувати як «ізолювані» (isolated) в тому сенсі, що немає політичного порядку денного на цю тему, хоча державні органи, фінансові органи та сам сектор прагнуть посилити співпрацю» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Яскравим прикладом реалізації такого підходу є створення University of Manchester: «Злиття можуть не мати відношення до інших ініціатив з реформування вищої освіти і відбуватися переважно в місцевому контексті. Одним із таких прикладів є злиття між Victoria University of Manchester та University of Manchester Institute of Science and Technology, щоб утворити University of Manchester у 2004 році. Це був один із найбільших процесів злиття університетів, який відбувся у Сполученому Королівстві, але це не було пов'язано з будь-яким ширшим процесом реструктуризації» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Дослідники кейсу злиття і відповідно створення University of Manchester вважають, що його успіх забезпечили (Georghiou, 2015):

- чітке обґрунтування та стратегічне бачення;
- схоже становище університетів, особливо у частині дослідницької діяльності та дослідницької інфраструктури (Universities similar in research standing);
- зовнішня підтримка та ресурси (позика від держави та приватні інвестиції);
- внутрішня підтримка з боку персоналу і студентів;
- суміжні кампуси, розташовані неподалік;
- обидва ректори (Vice-Chancellors) йшли у відставку, тому не було суперечки за посаду ректора;
- сильна комунікаційна політика на усіх етапах злиття.

Щодо реалізації у Сполученому Королівстві підходу «зверху вниз» експерти зазначають наступне:

«Уельс є одним із прикладів тісної участі державних органів у керівництві реконфігурацією вищої освіти. У період з 2003 по 2012 рр. політика вищої освіти уряду Уельсу (Higher Education policy of the Welsh Government) була зумовлена бажанням скоротити кількість університетів в Уельсі і, як наслідок, сприяти злиттям у цьому секторі. Хоча широка мета скорочення кількості університетів в Уельсі була в кінцевому підсумку досягнута, що призвело до створення University of South Wales та University of Wales Trinity Saint David, неодноразові спроби державних органів скерувати Cardiff Metropolitan University на злиття виявилися безуспішними. Це можна пояснити відсутністю переконливих обґрунтувань, які б переконали студентів, академічний персонал і керівництво університетів у доданій вартості злиття. Важливо, щоб університети мали засоби для визначення власних стратегій, особливо коли це стосується процесів об'єднання. У випадку з Cardiff Metropolitan University інституційна автономія дала змогу йому протистояти необґрунтованим планам державних органів щодо злиття» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Таким чином, у випадку Сполученого Королівства оптимізації мережі закладів вищої освіти притаманні такі особливості:

- оптимізація є пріоритетом регіональної політики в Уельсі та відповідно здійснювалася «зверху вниз», водночас в Англії та Шотландії ці процеси відбувалися на добровільних засадах «знизу вгору» за підтримки і стимулювання з боку держави;
- більшість об'єднань були гетерогенними, горизонтальними та за участі лише двох установ;
- позиціювання цілей — підвищення видимості та конкурентоспроможності ЗВО, академічна досконалість;
- у процесах об'єднання залучені лише ЗВО;
- «інтенсивність» процесу — 13 кейсів за 15 років.

Завершуючи даний блок зазначимо, що аналіз досвіду оптимізації мережі закладів вищої освіти 9 європейських країн — Бельгії, Данії, Естонії, Фінляндії, Франції, Ірландії, Норвегії, Швеції та Сполученого Королівства — дав змогу виявити особливості реалізації цього процесу у кожній країні, використавши для цього означені вище теоретичні розробки.

З метою ідентифікації тенденцій, притаманним процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти у країнах Європи, систематизуємо отримані дані за допомогою табл. 12.

Таблиця 12. Характеристики процесу оптимізації мережі ЗВО у країнах Європи

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		
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	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Представлені вище дані дають підстави для визначення узагальнених особливостей і трендів процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти, що подані нижче.

Процес об'єднання ЗВО є доволі тривалим і потребує достатнього часового ресурсу. Усереднене значення для 9 розглянутих країн складає 1 об'єднання на рік. Означимо цю характеристику як «тенденція тривалості».

Більшість країн процес оптимізації мережі ЗВО здійснюють через застосування:

- гетерогенних і гомогенних об'єднань при домінуванні гетерогенних;
- вертикальних і горизонтальних об'єднань при домінуванні вертикальних.

Це дає змогу виділити «тенденцію диверсифікації» та «тенденцію домінування вертикальних гетерогенних об'єднань».

Більшість кейсів — це об'єднання двох ЗВО. Означимо цю характеристику як «тенденція пари».

Найбільш розповсюдженою метою, під яку вибудовуються процеси оптимізації мережі ЗВО, є підвищення міжнародної видимості та конкурентоспроможності ЗВО. Означимо це як «тенденція позиціонування на міжнародній арені вищої освіти».

У більшості випадків бачимо застосування у парі підходів «ініціатива зверху» та «ініціатива знизу». Назвемо цю тенденцію «комбінація підходів знизу-вгору та зверху-вниз».

У всіх випадках роль держави є значимою та поєднує політичне, законодавче та стимулююче провідництво оптимізації у форматі надання фінансової підтримки процесам об'єднання («тенденція підтримуючої ролі держави»).

І остання особливість, яку засвідчують всі без виключення проаналізовані практики, — це співпраця органів влади і ЗВО задля реалізації процесів об'єднання на принципах рівноправного партнерства і розподіленої відповідальності. Означимо цю особливість як «тенденція партнерства і довіри».

Таким чином, теоретичний базис для реалізації процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти доповнено тенденціями, притаманними цьому процесу.

Водночас здійснений аналіз засвідчує, що під теоретичний аналіз і систематизацію варто підвести ще два виміри процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти:

- причини та цілі оптимізації мережі ЗВО;
- фактори, що забезпечують успіх процесів оптимізації ЗВО.

Виконанню цих завдань присвячено наступний блок нашої публікації.

Причини та цілі оптимізації мережі ЗВО

Проаналізовані кейси засвідчили, що, як правило, на рівні однієї країни задекларовані кілька ключових цілей, під проводом яких і здійснюються процеси оптимізації мережі закладів вищої освіти.

Проект DEFINE, спираючись на вивчення позицій національних Спілок / Конференцій ректорів, у своєму Звіті (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.) окремий розділ присвятив питанню цілей об'єднання / злиття університетів (4. Rationale and aims behind merger and concentration processes). Представлена у Звіті позиція є системною та обґрунтованою.

Документом визначено такі основні групи чинників / цілей / «мотивуючих факторів» (motivating factors), притаманних процесам об'єднання / злиття ЗВО:

1. підвищення якості;
2. досягнення економічних переваг;
3. консолідація системи;
4. посилення інституційних позицій;
5. географічні чинники.

Щодо підвищення якості констатується: «... потенційне покращення академічної якості та просування стратегічних академічних цілей завжди повинні мати велике значення при обґрунтуванні злиття університетів» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.). У Звіті підкреслюється пріоритетність саме академічних / «сенсових» цілей при реалізації процесів. І навіть тоді, коли економічні цілі / вигоди (економія фінансових і людських

ресурсів; збільшення кількості співробітників і студентів; збільшення критичної маси ЗВО у дослідженнях; можливість отримати більше доходів; економія від масштабу та більш ефективне надання послуг; можливості для оптимізації, що пов'язані із збільшенням інфраструктурного фонду) також наявні у «цільовому пакеті», дуже важливо розуміти їх допоміжну роль:

«... економічна вигода не повинна бути основним стимулом для здійснення процесу злиття. ... злиття не слід розглядати як ефективний спосіб заощадити гроші в короткостроковій перспективі, враховуючи високі витрати на перехід та впровадження. Вони можуть впливати із витрат на комунікацію, інфраструктуру та удосконалення процесів, які є прямими наслідками рішення про злиття, а також значні витрати на людські ресурси при плануванні та реалізації самого процесу злиття. Крім того, процеси злиття та концентрації, як правило, є довгостроковими проектами, що робить будь-яку сприятливу фінансову віддачу віддаленою перспективою» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

«Нарешті, підтримка злиття переважно економічними аргументами не сприятиме залученню персоналу до процесу, якщо немає суттєвих наукових аргументів, які б підтвердили цю пропозицію. Це логічно, враховуючи першість академічних цілей в університетських місіях.»

Дуже цінним у даному переліку цілей для оптимізації мережі закладів вищої освіти є увага до інституційного рівня ЗВО, а саме — посилення інституційних позицій:

«Університети можуть розглядати злиття як засіб посилення інституційної позиції за рахунок:

- підвищення регіональної та міжнародної конкурентоспроможності;
- посилення дослідницького потенціалу;
- досягнення більшого академічного успіху та репутації завдяки збільшенню розміру;
- розвитку перспективних напрямів у результаті залучення різних спеціалізацій для більш інтенсивної співпраці» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

«Процеси злиття також призводять до раціоналізації організаційних структур, усунування дублювання освітніх програм, закриття освітніх програм низької якості».

Загальний висновок щодо систематизації цілей оптимізації мережі закладів вищої освіти, є таким: «Обґрунтування злиття університетів зазвичай складається з набору факторів, зазначених вище, включаючи академічні фактори ..., організаційні фактори ... і фінансові фактори Крім цього, важливо взяти до уваги інші ключові елементи, такі як стратегії інтернаціоналізації або місцеві міркування, щоб побудувати всебічне бізнес-обґрунтування для підтримки процесу, який передбачає значні зміни. Незважаючи на те, що академічні причини повинні бути на передньому плані таких серйозних ініціатив з реструктуризації, не можна нехтувати фінансовою стійкістю» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

Експерти підкреслюють, що фактично не існує випадків, коли кейс об'єднання / злиття визначає одна ціль. І з іншого боку, часто цілі, що визначають процес, перекриваються на системному та інституційному рівнях та формують «власну комбінацію» для кожного конкретного кейсу («one should bear in mind that merger processes most often respond to their own particular combination of drivers») (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

До проблеми теоретичної систематизації цілей оптимізації мережі закладів вищої освіти звернулася й інша група експертів у складі L. Sułkowski, J. Fijałkowska та M. Dzimińska, які підкреслили, що внутрішні і зовнішні контексти зумовлюють цілі злиття на рівні конкретного кейсу та запропонували перелік із 15 цілей (Sułkowski, Fijałkowska, Dzimińska, 2019):

- 1) підвищення ефективності та результативності операційної діяльності університетів;
- 2) концентрація освітніх ресурсів, зменшення фрагментації сектору вищої освіти;
- 3) покращення, розширення доступу до вищої освіти;
- 4) посилення автономії, відповідальності та підзвітності університету;

- 5) укрупнення, створення більш потужного університету для освітньої, наукової та операційної діяльності;
- 6) оптимізація операційних витрат;
- 7) підвищення конкурентоспроможності на національному рівні;
- 8) підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні;
- 9) більша помітність (visibility), підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти та країни в цілому на міжнародному рівні;
- 10) краще задоволення потреб різних груп стейкхолдерів, особливо студентів і працедавців;
- 11) запровадження ефективних механізмів стратегічного управління, менеджменту;
- 12) реструктуризація та раціоналізація університетського менеджменту;
- 13) для приватних університетів — задля переходу від конкурентної моделі до олігополістичної;
- 14) диверсифікація пропозиції освітніх послуг;
- 15) розширення ринку (збільшення частки на ринку).

Беручи до уваги представлені позиції зарубіжних експертів та проаналізований досвід оптимізації мережі закладів вищої освіти у 9 європейських країнах, доцільно цілі оптимізації мережі закладів вищої освіти подати у прив'язці до причин, що зумовлюють потребу в реалізації оптимізації (табл. 13).

Таблиця 13. Причини та цілі оптимізації мережі ЗВО

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

Фактори успіху процесів оптимізації мережі ЗВО

З метою визначення ключових факторів успіху оптимізації мережі закладів вищої освіти важливо здійснити огляд наявних експертних позицій.

N. Frølich та B. Stensaker, відповідаючи на це питання, пропонують наступний перелік факторів, що впливають на успіх об'єднання ЗВО (Frølich, Stensaker, 2021):

- врядування;
- структурні характеристики (географія, величина інституцій);
- політика та лідерство;
- розуміння та прийняття до уваги важливості різноманітності ЗВО, що об'єднуються (історія, цінності, культура);
- вплив на інституційну різноманітність у межах системи вищої освіти;
- інституційні стратегії ЗВО як результату об'єднання.

Водночас дослідники підкреслюють критичну роль у цьому процесі процесу прийняття рішень на рівні об'єднання: «Більшість факторів пов'язана з прийняттям рішень на мезорівні, включаючи ефективність, продуктивність, брендування, лідерство та менеджмент» (Frølich, Stensaker, 2021).

Дослідники *L. Sułkowski, J. Fijałkowska та M. Dzimińska* (2019) визначили п'ять стратегічних напрямів, що потребують особливої уваги у процесі злиття:

- уважне, прискіпливе вивчення обставин у кожному ЗВО, що готується до об'єднання (так званий «academic due diligence»),
- правильний вибір методів та інструментів реструктуризації;
- належний проєктний менеджмент;
- академічне лідерство;
- бренд-менеджмент та маркетинг у процесі злиття.

Однак, автори цього підходу не розкривають більш детально бачення кожного з представлених напрямів, а в частині прикладної деталізації запропонували лише такі позиції (Frølich, Stensaker, 2021):

- відносна схожість (гомогенність) закладів, що об'єднуються (відсутність значних відмінностей в організаційній структурі та нормативно-правовому регулюванні; однакова форма власності; схожі напрями діяльності; культурна єдність, спільне походження / історія);
- переваги від злиття для кожного закладу, що об'єднується.

Ця експертна позиція виглядає суперечливою, можливо, за рахунок своєї незавершеності.

Більш досконалою та системною слід визнати позицію *E. Benneton Pruvot, Th. Estermann та P. Mason*, які вбачають перелік факторів, що забезпечують успіх процесів об'єднання / злиття таким чином:

1. Публічне обговорення процесів, що є суттєвим за часом та охоплює широке коло стейкхолдерів: «У багатьох країнах національні конференції ректорів повідомляли, що впродовж цього періоду відбулися значні дискусії навколо злиття та заходів з концентрації у секторі вищої освіти (наприклад, у Бельгії, Данії, Естонії, Фінляндії, Франції, Норвегії та Швеції)».

2. Активне включення у цей процес самих закладів вищої освіти: «Враховуючи інституційну та зокрема організаційну автономію ЗВО, університети мають кращі можливості для визначення власних потреб і розроблення відповідних стратегій, включаючи вивчення та ініціювання процесів злиття. Якщо це буде вважатися доцільним, варто розглядати такий підхід замість того, щоб широкомасштабна реорганізація накладалася зверху вниз.

3. Спрямовуюча та підтримуюча роль державних органів:

«... державні органи відіграють певну роль у цих процесах. Відповідальність уряду полягає в тому, щоб забезпечити політичне бачення та структуру системи, яка дасть змогу йому досягти погоджених цілей у довгостроковій перспективі. Сектор та державні органи мають створити основу для поглибленого діалогу з таких важливих питань, як раціоналізація та консолідація системи»

«Органи державної влади повинні розглянути можливість створення стимулів для підтримки процесів злиття ... Необхідно докласти зусиль для пошуку синергії між такими політичними цілями на системному рівні та інституційними стратегіями.»

4. Поєднання обох підходів до оптимізації — «ініціатива зверху» (централізованого) та «ініціатива знизу» (децентралізованого): «Динаміка між ЗВО та органами державної влади є унікальною для кожного процесу; можна навіть помітити, що підходи «зверху-вниз» і «знизу-вгору» співіснують в одних і тих же системах».

5. Співпраця ЗВО та органів державної влади:

«Є численні приклади спільних підходів університетів та органів державної влади. У цих випадках органи державної влади часто створюють законодавчу базу або забезпечують додаткове фінансування процесу, залишаючи інституціям можливість самостійно визначати деталі та структуру процесу».

«Очевидно, що рівень залучення різних національних органів державної влади дуже різниться, причому одні беруть більш активну роль, а інші віддають керівництво

процесом самим інституціям. Однак у більшості досліджених випадків наявним є спільне «керування» (joint “driving”) процесом з боку державних органів та університетів.»

6. Підтримка процесів оптимізації з боку ключових стейкхолдерів: «залучення як підтримки державних органів, так і значної підтримки з боку університетської спільноти, привело до високого успіху».

7. Фінансова підтримка з боку держави процесів об'єднання: «Там, де державні органи фінансують цей процес, нові потужності та капітальні інвестиції можуть бути потужним стимулом».

8. Роль економічного та фінансового компонентів злиття: «Органи державної влади не повинні розробляти реструктуризацію на системному рівні лише з метою досягнення економії, а радше створювати обґрунтовані рішення та політичне бачення системи. Необхідно оцінити ресурсомісткість переходу та адекватно компенсувати її. Органи державної влади повинні інвестувати в подальшу оцінку процесу, зокрема, щоб інформувати про подальший розвиток політики у секторі. Університети мають провести процес розрахунку витрат перед об'єднанням, пам'ятаючи, що точно визначити витрати неможливо. Злиття має підкріплюватися сильним науковим і бізнесовим обґрунтуванням, враховуючи, що злиття — це тривалий процес, який вимагає ресурсів і який важко скасувати».

9. Рішення щодо керівництва процесом об'єднання та лідерської команди, яка викликає довіру:

«... склад команди лідерів повинен допомогти закріпити довіру всіх ключових зацікавлених сторін».

«Розвиток збалансованої інституційної структури є ключем до безпечної підтримки попередніх організацій. Аналогічно, склад керівної команди слід використовувати для формування довіри в новому закладі».

10. Партнерські відносини між інституціями, що входять у процес об'єднання / злиття:

«Принцип інституційної рівності відіграє життєво важливу роль у цих переговорах. Під час горизонтального злиття відповідні інституції повинні відчувати себе рівноправними партнерами на кожному етапі процесу, хоча це не обов'язково означає, що вони мають бути представлені в рівній кількості в новій управлінській команді. Так само, при вертикальних злиттях меншій інституції слід надати пропорційний статус в організаційній структурі».

«нові заклади повинні визнавати та поважати спадщину та досягнення старих закладів. ... вирішення культурних змін і подолання старої інституційної культури вимагає спеціального підходу до кожного процесу злиття.»

«У горизонтальних злиттях це має передбачати використання передового досвіду всіх інституцій, що об'єднуються, а не нав'язування змін в односторонній формі. Той самий принцип має застосовуватися для вертикальних злиттів, і більша установа повинна бути готова розглянути передову практику менших партнерів.»

11. Відкритість та довіра як основні принципи реалізації процесу об'єднання:

«Розвиток довіри та сприяння прихильності персоналу як до процесу, так і до кінцевого закладу мають бути основними принципами стратегії управління, а прозорість є особливо важливою для досягнення цього. Серед керівників та менеджерів університетів, з якими проводилися консультації, був консенсус стосовно того, що підхід відкритих дверей, за якого співробітники можуть стежити за процесом і робити внесок у процес, дає кращі результати і є кращим, ніж підхід, коли рішення приймаються без ретельних консультацій».

12. Добре організована комунікаційна політика та комунікаційні канали на всіх рівнях реалізації процесу об'єднання / злиття:

«... необхідність ефективного донесення до ключових зацікавлених сторін як внутрішнього, так і зовнішнього бачення злиття».

«Інвестування для залучення людей до процесу є вирішальним фактором успіху; консультації та участь мають базуватися на прозорості та безперервних комунікаціях, щоб сприяти зміцненню довіри. Слід приділяти увагу розробці ефективних механізмів консультацій та залучення, які зводять до мінімуму відволікання ресурсів, даючи змогу академічному персоналу зосередитися на своїх основних завданнях, прислухаючись до процесу злиття» (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.).

E. Benneton Pruvot, Th. Estermann та P. Mason прив'язали вище зазначені фактори до основних процесів реалізації об'єднання / злиття ЗВО та подали це у вигляді таблиці (табл. 14).

Таблиця 14. Фактори успіху у плануванні та реалізації процесів об'єднання / злиття ЗВО (Benneton Pruvot, Estermann, Mason, n.d.)

Етапи	Фактори успіху
Розроблення кейсу (академічна складова)	Створити надихаючу візію для нової інституції Сформувати додану вартість об'єднання / злиття
Розроблення кейсу (економічна складова)	Визначити очікувані вигоди Оцінити втрати та витрати Оцінити альтернативні механізми для співпраці
Витрати та ресурси для процесу	Оцінити витрати на перехід Виділити ресурси для фази переходу
Встановлення робочої структури для реалізації процесу об'єднання / злиття	Залучати представників різних груп та органів врядування ЗВО Забезпечити баланс між залученням та порушеннями звичайного робочого навантаження Використовувати залученість за тематичними напрямками та різні рівні залученості
Створення моделі врядування	Розглянути можливість створення дорадчих органів задля посилення зв'язку між новим керівництвом і різними структурами / групами
Формування керівництва / лідерської команди	Забезпечити баланс між представниками попередніх інституцій (ЗВО, що об'єднуються) та зовнішніми експертами
Розроблення комунікаційної стратегії та каналів комунікації	Визначити внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та сконтактувати з ними Забезпечити ефективні комунікаційні потоки наскрізно по організаційній структурі Гарантувати адекватний зворотний зв'язок на всіх рівнях Пропагувати, здійснювати промоцію кейсу злиття (академічна складова) Забезпечити повну прихильність керівництва (як ЗВО, що об'єднуються, так і новоствореної установи) Визнавати зміни, що відбудуться, та можливі втрати, пояснювати переваги представникам різних груп Забезпечувати прозорість у прийнятті та реалізації рішень
Моніторинг та оцінювання процесу	Встановити чіткі індикатори прогресу Моніторити прогрес на проміжних етапах та оцінювати Розглядати варіант припинення процесу / альтернативної співпраці у випадку негативного розвитку подій Здійснити оцінювання процесу після закінчення

Представлений вище огляд експертних позицій та аналіз досвіду оптимізації мережі закладів вищої освіти у 9 європейських країнах дає змогу запропонувати погляд на фактори, що забезпечують успіх процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти, у форматі сегментованої піраміди (рис. 2).

Таким чином, для систематизації факторів, що зумовлюють успіх реалізації оптимізації мережі закладів вищої освіти нами виділено три виміри:

1. Ціннісний — цінності та принципи, які повинні бути дотримані та бути визначальними при реалізації процесу оптимізації.
2. Системний — забезпечується органами державної влади на національному рівні.
3. Інституційний — забезпечується інституціями, що залучені у процес оптимізації.

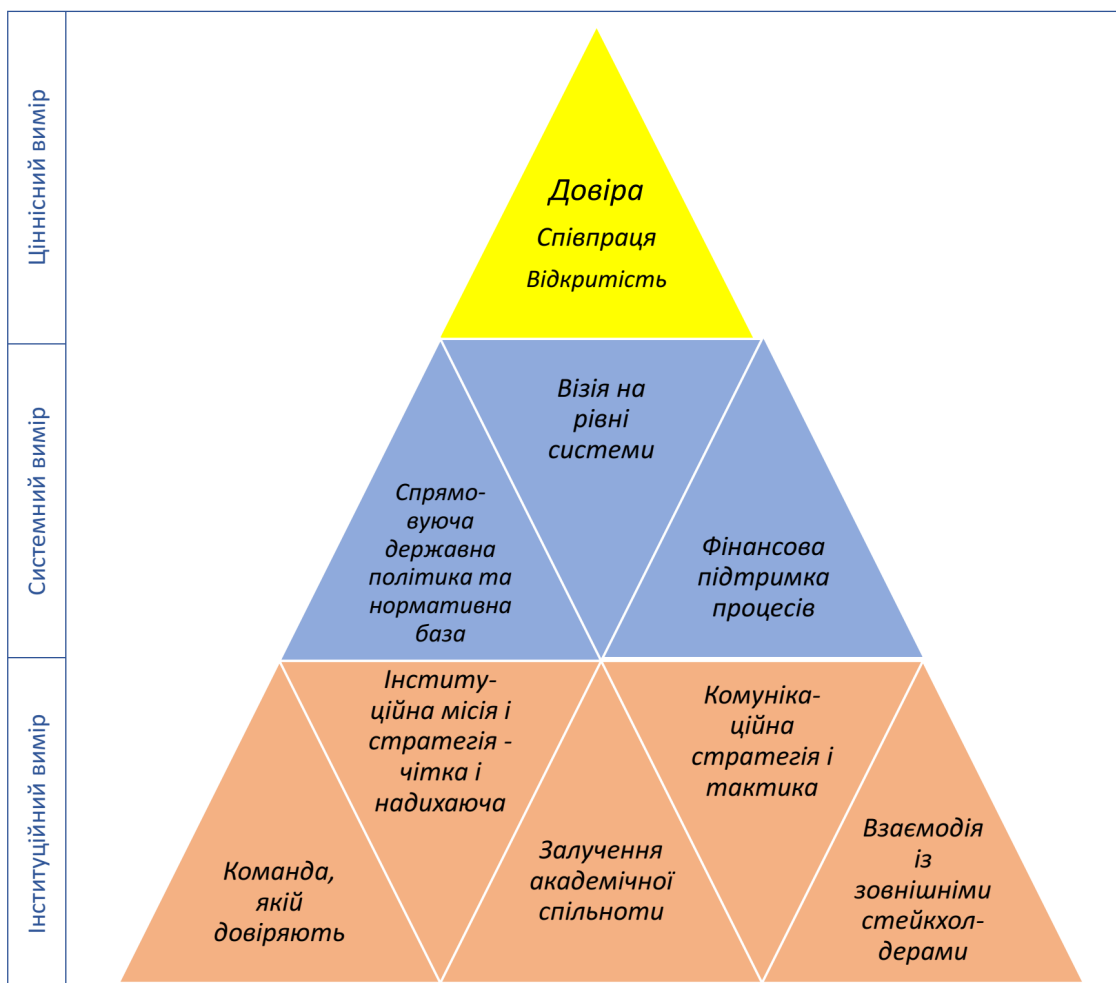


Рис. 2. Фактори успіху процесів оптимізації мережі закладів вищої освіти

Висновки

Здійснене дослідження дає змогу представити основні результати відповідно до поставлених завдань дослідження та сформулювати висновки теоретичного і практичного характеру, що є важливими для реалізації оптимізації мережі закладів вищої освіти в Україні.

1. Поняття «оптимізація мережі закладів вищої освіти» визначаємо як систему цілей (національного, регіонального, інституційного рівнів), процесів (співробітництва, альянси, союзи, спільноти, злиття, об'єднання), учасників і механізмів, що веде до:

- зміни ландшафту вищої освіти на рівні країни / регіону в аспекті зменшення його фрагментарності;
- збільшення інституційного потенціалу ЗВО;
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Використання поняття «оптимізація мережі закладів вищої освіти» є доцільним і обґрунтованим як з точки зору представлення широкого спектру можливих підходів і процесів, так і з погляду на охоплення / покриття ним різних цілей та їх конфігурацій.

2. Оптимізація мережі закладів вищої освіти реалізується у країнах Європи шляхом:

- об'єднань / злиттів ЗВО між собою та з іншими інституціями;
- альянсів / союзів / спільнот.

3. Об'єднання поділяють на: гомогенні та гетерогенні; вертикальні та горизонтальні. Об'єднання різняться і за рівнем інтеграції у загальнонаціональні процеси.

4. Альянси / союзи / спільноти є за своїм характером гетерогенними та горизонтальними.

5. Процесам оптимізації мережі закладів вищої освіти у країнах Європи притаманні такі тенденції:

- тенденція тривалості;
- тенденція диверсифікації;
- тенденція домінування вертикальних гетерогенних об'єднань;
- тенденція пари;
- тенденція позиціонування на міжнародній арені вищої освіти;
- тенденція комбінування підходів знизу-вгору та зверху-вниз;
- тенденція підтримуючої ролі держави;
- тенденція партнерства і довіри.

6. Цілі, що формують контекст і відповідно визначають підходи до оптимізації мережі закладів вищої освіти доцільно розглядати у парі з причинами, що зумовили потребу здійснити оптимізацію.

До таких пар відносимо (причина — ціль):

- фрагментарність мережі — концентрація ресурсів;
- невідповідність системи вищої освіти потребам розвитку економіки та суспільства — підвищення ролі університетів у розвитку країни, суспільства та окремих регіонів;
- недостатня якість та ефективність діяльності ЗВО — підвищення якості вищої освіти та досліджень, підвищення ефективності діяльності ЗВО;
- недостатня конкурентоспроможність університетів країни на міжнародному ринку вищої освіти — підвищення міжнародної конкурентоспроможності університетів та їх дослідницького потенціалу;
- демографічні та економічні / фінансові обмеження — раціоналізація / кращий розподіл та використання фінансових ресурсів.

7. Фактори, що забезпечують успіх процесів оптимізації закладів вищої освіти, подано у вигляді сегментованої піраміди, що має три виміри / рівні:

Ціннісний вимір — довіра; співпраця; відкритість.

Системний вимір — спрямовуюча державна політика і нормативна база; візія на рівні системи; фінансова підтримка процесів.

Інституційний вимір — команда, якій довіряють; інституційна місія та стратегія — чіткі та надихаючі; залучення академічної спільноти; комунікаційна стратегія і тактика; взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами.

8. Оптимізацію мережі закладів вищої освіти України доцільно розглядати та відповідно позиціонувати у площині публічного та експертного дискурсу, а також як пріоритет сучасної державної політики у вищій освіті у більш широкому розумінні, не зводячи її до процесу механістичного скорочення кількості ЗВО, а наголошуючи на таких вимірах цього процесу як об'єднання та консолідація потенціалу, концентрація ресурсів, реструктуризація та вдосконалення ландшафту вищої освіти відповідно до потреб розвитку суспільства.

9. Множинність і масштабність завдань повоєнного відновлення України (як-то, формування знанневого суспільства, модернізація економіки, європеїзація публічного управління, утвердження верховенства права, оновлення суспільних відносини в напрямку інклюзії та соціального згуртування, подолання екологічної та гуманітарної кризи) вимагатимуть об'єднання зусиль і внеску багатьох суб'єктів. Оновлення країни на засадах інноваційного розвитку може бути реалізовано тільки за участі «знанневих інституцій» (ЗВО, наукових установ, аналітичних центрів, наукових парків) та «знанневих працівників» (науково-педагогічних та наукових працівників, студентів, аспірантів, докторантів). Необґрунтовані та непрозорі процеси щодо скорочення кількості ЗВО,

звільнення науково-педагогічних та наукових працівників підірвуть довіру до ініціатив Уряду, гальмуватимуть процеси відновлення країни.

10. Оптимізація як реструктуризація, реорганізація сектору вищої освіти є підпорядкованою цілям стратегічного розвитку вищої освіти та стратегічним цілям держави. Оптимізація може реалізовуватись у різних формах об'єднання ЗВО, зокрема: партнерств, консорціумів, альянсів, мереж тощо. При плануванні оптимізації сектору вищої освіти України посадовцям, вітчизняним та зарубіжним експертам, а також керівникам ЗВО варто звернутись до досвіду та практик європейських країн і розглядати різні варіанти реструктуризації, реорганізації, дефрагментації сектору вищої освіти в Україні із врахуванням масштабних завдань в економічній, соціальній, технологічній, екологічній, гуманітарній, політичній, культурній сферах.

11. 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.

12. Враховуючи наявний стан мережі закладів вищої освіти, можна стверджувати, що в Україні є доцільною реалізація чотирьох типів об'єднань:

- вертикальних для посилення міжнародної видимості та конкурентоспроможності національних університетів-лідерів (3-4 кейси за участю як ЗВО, так і дослідницьких установ);
- вертикальних і горизонтальних для створення університетів-лідерів на рівні конкретного регіону;
- вертикальних для посилення потенціалу окремих університетів, що мають глибоку історичну цінність (2-3 кейси);
- горизонтальних за участю ЗВО та дослідницьких установ в одній галузі (незначна кількість кейсів).

13. Оптимізація мережі закладів вищої освіти в Україні має забезпечити тяглість політики та зусиль, спрямованих на розширення університетської автономії та підвищення якості вищої освіти. При реалізації цього процесу мають бути:

- забезпечені ключові ціннісні виміри — довіра, співпраця та відкритість;
- узгоджені цілі на системному / регіональному та інституційному рівнях;
- збалансовані об'єктивні та суб'єктивні чинники на всіх етапах вироблення, узгодження та реалізації рішень.

14. Доцільним вбачається поєднання підходів «ініціатива знизу» та «ініціатива зверху» при домінуванні першого з означених підходів, а саме добровільне об'єднання ЗВО при забезпеченні стимулюючої ролі та підтримки з боку держави.

15. 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. Тут доцільним буде використання досвіду зарубіжних інституцій, який має бути не просто презентований, а осмислений через фільтр локальних умов, пріоритетів, обмежень і можливостей. Останнє, у свою чергу, засвідчує актуальність дослідження проблеми оптимізації закладів вищої освіти представниками різних галузей науки — політологами, економістами, освітянами, соціологами, психологами та ін.

Бібліографічні посилання

- Гриневич, Л. (2017, 5 вересня). Кількість вишів буде скорочуватися, це неминуче. *Главком*. <https://glavcom.ua/news/grinevich-kilkist-vshiv-bude-skorochuvatisya-ce-neminuche-435161.html>
- Загородній, М. (2022, 27 березня). Ректори запропонували зменшити кількість вишів в Україні — Шкарлет відмовився. *Українська правда життя*. <http://life.pravda.com.ua/society/2022/03/27/247992/>
- Закон України «Про вищу освіту». (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Кабінет Міністрів України (2022, 23 лютого). Розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки». (№ 286-р). <https://www.kmu.gov.ua/npras/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286->
- Квіт, С. (2015, 21 липня). Зміна мережі навчальних закладів — це одна із частин реформи освіти. *Міністерство освіти і науки України*. <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2015-07-21-selektorna-narada>
- Кремень, В. Г., Луговий, В. І., Саух, П. Ю., & Таланова, Ж. В. (2022). Мережа державних закладів вищої освіти України: Аналітичний огляд конкурентоспроможності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 4(1). <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4122>
- Міністерство освіти і науки України (2014, 28 листопада). Лист «Щодо оптимізації мережі вищих навчальних закладів» (1/9-616) <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-616729-14>
- Новосад, Г. (2020, 20 січня) Міністр освіти: слабкі університети просто помруть. *Освіта.ua*. <https://osvita.ua/vnz/reform/69649/>
- Ніценко, В., Гавриш, В., & Захарченко, О. (2018). Модель оптимізації мережі вищих навчальних закладів в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 1, 31-44.
- Освітологія — 2022. Якість університетської освіти: міждисциплінарний дискурс*. (б.д.). Наукові конференції та семінари Київського університету імені Бориса Грінченка. <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/osv/O2022YUOMD>
- Підгорний, А.З., & Корольова, Т.С. (2017). До питання про оптимізацію мережі вищих навчальних закладів в Україні. *Науковий журнал «Економіка України»*, 8 (669), 60-72.
- Рішення Президії Спілки ректорів України (2022, 31 березня). Проект. http://zvo.knu.ua/uploads/n_224_91581388.pdf
- Урядовий портал. (б.д.). Національна рада з відновлення України від наслідків війни. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>
- Федорченко, Ю. (2016, 29 січня). Про оптимізацію мережі вищих навчальних закладів в Україні. *Освітня політика. Портал громадських експертів*. <http://education-ua.org/ua/articles/583-pro-optimizatsiyu-merezhi-vishchikh-navchalnikh-zakladiv-v-ukrajini>
- Шкарлет, С. (2022, 04 травня). Я не допущу освітнього мародерства. *Міністерство освіти і науки України*. <https://mon.gov.ua/ua/news/sergij-shkarlet-ya-ne-dopushu-osvitnogo-maroderstva>
- Andreescu L., Gheorghiu R., Irimia A., & Curaj A. (2015). Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles. Mergers and Alliances in Higher Education. In *Mergers and Alliances in Higher Education* (с. 33-55). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1_3
- Andreescu, L., Gheorghiu, R., Irimia, A., & Curaj A. (2015). Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles. In A. Curaj, L. Gheorghiu, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 33-55). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_3
- Benneton Pruvot, E., Estermann, Th., Mason, P. (n.d.). *Define Thematic Report: University Mergers in Europe*. DEFINE Project. EUA. <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>
- Bank. <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P171050>
- EUA | University Mergers. (n.d.). EUA — University Merger Tool. <http://www.university-mergers.eu/>
- EUA Briefing: University Mergers in Europe. (April, 2019). <https://eua.eu/downloads/publications/eua%20merger%20brief%202904.pdf>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, (2016). *Finland, university mergers and institutional profiling : one of twelve case studies produced as part of the project on structural reform in higher education*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/118884>
- Finance J.-P., Coilland H., Mutzenhardt P. (2015). The Experience with Creating University of Lorraine by Merging Four Former Universities. In A. Curaj, L. Gheorghiu, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 221-241). Springer.
- Frølich, N. & Stensaker, B. (2021). Mergers and missions: investigating consequences for system diversity. *Higher education*, 82, 411-434. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00730-7>
- Georghiou, L. (2015). Strategy to Join the Elite: Merger and the 2015 Agenda at the University of Manchester — An Update. In A. Curaj, L. Gheorghiu, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds).

- Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities (p. 205-220). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_10
- Georghiou, L., & Harper, J. C. (2015). Mergers and Alliances in Context. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 1-14). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_1
- Harkin, S., & Hazelkorn, E. (2015). Institutional Mergers in Ireland. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 105-121). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_6
- Higher Education Funding Council for England (2012), *Collaborations, alliances and mergers in higher education: lessons learned and guidance for institutions*, HEFCE, Bristol, <http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2012/201221/Collaborations%20alliances%20and%20mergers%20in%20HE.pdf>.
- Higher Education Funding Council for England. (n.d.). GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/organisations/higher-education-funding-council-for-england>
- Ljungberg, D., & McKelvey M. (2015). Collaboration Between Universities in Sweden. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 57-79). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_4
- Sułkowski, L., Fijałkowska, J., & Dzimińska, M. (2019). Mergers in higher education institutions: a proposal of a novel conceptual model. *Managerial Finance*, 45, 10/11, 1469-1487. <https://doi.org/10.1108/MF-01-2018-0048>
- Sursock, A. (2015). Mergers and Alliances in France: Incentives, Success Factors and Obstacles. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 17-31). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_2
- The World Bank. (2021, Jan. 26) Ukraine Improving Higher Education for Results Project (P171050). Report No: PIDA27801. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/240961612201570159/pdf/Project-Information-Documents-Ukraine-Improving-Higher-Education-for-Results-Project-P171050.pdf>.

References (Translated and Transliterated)

- Hrynevych, L. (2017, 5 veresnia) Kilkist vyshiv bude skorochuvatysia, tse nemynuche [The number of higher education institutions will decrease, it is inevitable]. *Hlavkom*. <https://glavcom.ua/news/grinevich-kilkist-vishiv-bude-skorochuvatysya-ce-neminuche-435161.html> (in Ukrainian).
- Zahorodnii, M. (2022, 27 bereznia). Rektory zaproponovali zmenshyty kilkist vyshiv v Ukraini — Shkarlet vidmovyvsia [Rectors offered to reduce the number of universities in Ukraine - Skarlet refused]. *Ukrainska pravda zhyttia*. <http://life.ppravda.com.ua/society/2022/03/27/247992/> (in Ukrainian).
- Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu». (2014). [Law of Ukraine «On Higher Education»] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (in Ukrainian).
- Kabinet Ministriv Ukrainy (2022, 23 liutoho). Rozporiadzhennia «Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky» [Order «On Approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032»]. (№ 286-r). <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286-> (in Ukrainian).
- Kvit, S. (2015, 21 lypnia). Zmina merezhi navchalnykh zakladiv — tse odna iz chastyn reformy osvity [Changing the network of educational institutions is one of the parts of the education reform]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2015-07-21-selektorna-narada> (in Ukrainian).
- Kremen, V. H., Luhovyi, V. I., Saukh, P. Yu., & Talanova, Zh. V. (2022). Merezha derzhavnykh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy: Analitychnyi ohliad konkurentospromozhnosti [Мережа державних закладів вищої освіти України: Аналітичний огляд конкурентоспроможності]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 4(1). <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4122> (in Ukrainian).
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2014, 28 lystopada). Lyst «Shchodo optymizatsii merezhi vyshchykh navchalnykh zakladiv» [Letter «Regarding the optimization of the network of higher education institutions»] (1/9-616) <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-616729-14> (in Ukrainian).
- Novosad, H. (2020, 20 sichnia) Ministr osvity: slabki universytety prosto pomrut [Міністр освіти: слабкі університети просто помруть]. *Osvita.ua*. <https://osvita.ua/vnz/reform/69649/> (in Ukrainian).
- Nitsenko, V., Havrysh, V., & Zakharchenko, O. (2018). Model optymizatsii merezhi vyshchykh navchalnykh zakladiv v Ukraini [Model of optimization of the network of higher educational institutions in Ukraine]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 1, 31-44. (in Ukrainian).

- Osvitohiia — 2022. Yakist universytetskoi osvity: mizhdystyplinarnyi dyskurs [Education - 2022. Quality of university education: an interdisciplinary discourse]. (b.d.). Naukovi konferentsii ta seminary Kyivskoho universytetu imeni Borysa Hrinchenka. <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/osv/O2022YUOMD> (in Ukrainian).
- Pidhornyi, A.Z., & Korolova, T.S. (2017). Do pytannia pro optymizatsiiu merezhi vyshchych navchalnykh zakladiv v Ukraini [Regarding the optimization of the network of higher educational institutions in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal «Ekonomika Ukrainy»*, 8 (669), 60-72. (in Ukrainian).
- Rishennia Prezydii Spilky rektoriv Ukrainy [Decision of the Presidium of the Union of Rectors of Ukraine] (2022, 31 bereznia). Proiekt. http://zvo.knu.ua/uploads/n_224_91581388.pdf (in Ukrainian).
- Uriadovyi portal. (b.d.). Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny [The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War]. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni> (in Ukrainian).
- Fedorchenko, Yu. (2016, 29 sichnia). Pro optymizatsiiu merezhi vyshchych navchalnykh zakladiv v Ukraini [About the optimization of the network of higher educational institutions in Ukraine]. Osvitnia polityka. Portal hromadskykh ekspertiv. <http://education-ua.org/ua/articles/583-pro-optimizatsiyu-merezhi-vishchikh-navchalnykh-zakladiv-v-ukrajini> (in Ukrainian).
- Shkarlet, S. (2022, 04 travnia). Ya ne dopushchu osvithoho maroderstva [I will not allow educational looting]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. <https://mon.gov.ua/ua/news/sergij-shkarlet-ya-ne-dopushu-osvitnogo-maroderstva> (in Ukrainian).
- Andreescu L., Gheorghiu R., Irimia A., & Curaj A. (2015). Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles. Mergers and Alliances in Higher Education. In *Mergers and Alliances in Higher Education* (c. 33-55). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1_3
- Andreescu, L., Gheorghiu, R., Irimia, A., & Curaj, A. (2015). Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles. In A. Curaj, L. Georghiu, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 33-55). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_3
- Benneton Pruvot, E., Estermann, Th., Mason, P. (n.d.). *Define Thematic Report: University Mergers in Europe*. DEFINE Project. EUA. <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>
- Bank. <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P171050>
- EUA | University Mergers. (n.d.). EUA — University Merger Tool. <http://www.university-mergers.eu/>
- EUA Briefing: University Mergers in Europe. (April, 2019). <https://eua.eu/downloads/publications/eua%20merger%20brief%202904.pdf>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, (2016). *Finland, university mergers and institutional profiling : one of twelve case studies produced as part of the project on structural reform in higher education*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/118884>
- Finance J.-P., Coilland H., Mutzenhardt P. (2015). The Experience with Creating University of Lorraine by Merging Four Former Universities. In A. Curaj, L. Georghiu, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 221-241). Springer.
- Frølich, N. & Stensaker, B. (2021). Mergers and missions: investigating consequences for system diversity. *Higher education*, 82, 411-434. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00730-7>
- Georghiou, L. (2015). Strategy to Join the Elite: Merger and the 2015 Agenda at the University of Manchester — An Update. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 205-220). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_10
- Georghiou, L., & Harper, J. C. (2015). Mergers and Alliances in Context. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 1-14). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_1
- Harkin, S., & Hazelkorn, E. (2015). Institutional Mergers in Ireland. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 105-121). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_6
- Higher Education Funding Council for England (2012), *Collaborations, alliances and mergers in higher education: lessons learned and guidance for institutions*, HEFCE, Bristol, <http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2012/201221/Collaborations%20alliances%20and%20mergers%20in%20HE.pdf>.
- Higher Education Funding Council for England*. (n.d.). GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/organisations/higher-education-funding-council-for-england>
- Ljungberg, D., & McKelvey M. (2015). Collaboration Between Universities in Sweden. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education:*

- International Practice and Emerging Opportunities (p. 57-79). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_4
- Sułkowski, L., Fijałkowska, J., & Dzimińska, M. (2019). Mergers in higher education institutions: a proposal of a novel conceptual model. *Managerial Finance*, 45, 10/11, 1469-1487. <https://doi.org/10.1108/MF-01-2018-0048>
- Sursock, A. (2015). Mergers and Alliances in France: Incentives, Success Factors and Obstacles. In A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (Eds). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (p. 17-31). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-13135-1_2
- The World Bank. (2021, Jan. 26) Ukraine Improving Higher Education for Results Project (P171050). Report No: PIDA27801. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/240961612201570159/pdf/Project-Information-Documents-Ukraine-Improving-Higher-Education-for-Results-Project-P171050.pdf>.

Відомості про авторів

Світлана Калашнікова, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, радник при дирекції Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна, s.kalashnikova@ihed.org.ua

Олена Оржель, доктор наук з державного управління, доцент, головний науковий співробітник відділу взаємодії університетів і суспільства Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна, o.orzhel@ihed.org.ua

Інформація про наукове періодичне видання

Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство» (International Scientific Journal of Universities and Leadership) внесено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки» відповідно до наказу МОН України від 17 березня 2020 р. № 409.

Науковий журнал представлено у таких базах даних, реєстрах і пошукових системах: Crossref, Наукова періодика України (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Educational Research Abstracts Online (ERA), European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), Library of Science (University of Warsaw), Index Copernicus International тощо.

RESEARCH ARTICLE



Optimisation of the Network of Higher Education Institutions: Theoretical Features and Practical Recommendations

Svitlana Kalashnikova^{1*} , Olena Orzhel¹ 

¹Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

*s.kalashnikova@ihed.org.ua

Abstract

The article explores European experience in optimisation of higher education institutions network, provides theoretical background for the above process and identifies its key features, as well as formulates practical recommendations for implementation of Ukraine's higher education sector optimisation. The relevance of this research is conditioned by ongoing higher education reform, its strategic objectives, developments triggered by Russian Federation aggression, and objectives of post-war revival of Ukraine. The article is rooted in the experience and optimisation practices of 9 European countries: Belgium, Denmark, Estonia, Finland, France, Ireland, Norway, Sweden and United Kingdom and identifies key specific features of higher education institutions network optimization in each of the above countries. The analysis of theoretical texts by foreign and domestic scholars, practical cases, analytical reports dedicated to university mergers and restructuring of the landscape of national higher education systems allowed to identify: terminology on the research topic (namely: amalgamations, mergers, concentration processes, clusters, alliances, collaborations, optimization of higher education institutions network); pre-conditions that trigger optimisation process (in the format of 5 pairs "reason — goal"); trends and approaches to optimisation implementation (8 trends including duration; diversification; dominance of vertical heterogeneous amalgamations; pairing; positioning on higher education international arena; combination of bottom-up and top-down approaches; supporting role of the state; partnership and trust); factors that ensure success of optimisation efforts (presented in the form of three-level segmented pyramid with value, system and institutional dimensions). Practical recommendations formulated by the authors are the outcomes of adaptation of prominent European experience — its theoretical and practical domains — to the priorities, challenges and specific characteristics pertinent to the development of Ukraine's higher education.

Author details

Svitlana Kalashnikova, Doctor Habilitated in Education, Professor, Corresponding Member of NAES of Ukraine, Adviser to Directorate of the Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, s.kalashnikova@ihed.org.ua

Olena Orzhel, Doctor Habilitated in Public Administration, Associate Professor, Chief Researcher of the University-Community Engagement Unit, Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, o.orzhel@ihed.org.ua

Keywords:

optimisation of higher education network; consolidation, concentration, restructuring; university mergers / amalgamations; collaborations, alliances; optimisation objectives; trends in optimisation; optimisation success factors

Language:

Ukrainian

Citation:

Kalashnikova, S., & Orzhel, O. (2022). Optimisation of the Network of Higher Education Institutions: Theoretical Features and Practical Recommendations. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>. (in Ukrainian)