

7. Медведєва, О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як науковий напрямок в управлінні проектами та програмами [Текст] / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 3(43). – С. 124-136.

Рецензент статті  
д.т.н., проф. Бушуєва Н.С.

Стаття надійшла до редакції  
21.11.2013 р.

УДК 005.8:001.891

Т.В. Фиников, О.И. Шаров

## СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ВУЗОВ УКРАИНЫ: МЕТРИКА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО РЕФОРМИРОВАНИЯ

Выполнен обзор образовательных проектов слияния и поглощения в сфере высшего образования Украины. Сформулирован тезаурус, описаны фазы их жизненного цикла. Исследованы характерные тенденции в оценке деятельности участников таких проектов. Рис. 2, табл. 3, ист. 24.

Ключевые слова: проекты в сфере образования, цели и ценности стейкхолдеров, рейтинги высших учебных заведений.

JEL I23

### ВВЕДЕНИЕ

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами.** В независимой Украине произошел переход к массовому высшему образованию. Это обусловило как масштабный рост сети высших учебных заведений (ВУЗов), так и обострение проблемы качества высшего образования. Одним из путей повышения его качества считают укрупнение учебных заведений, соответствующую концентрацию интеллектуального капитала и ресурсного потенциала. Демографическая ситуация стимулирует сокращение сети ВУЗов путем их интеграции.

Слияния и поглощения ВУЗов относятся к наиболее сложным проектам в сфере образования, которые содержат не только учебно-научную, но и социальную, экономическую, юридическую и политическую компоненты. Основной проблемой является поиск эффективного компромисса между философией развития и практикой оптимизации расходов на образование, в первую очередь, государственных. Поэтому важной научной задачей является исследование проектов слияния и поглощения с позиций методологии управления проектами [1], а ключевая практическая задача состоит в разработке инструментов проактивного управления такими образовательными проектами [2].

**Анализ последних исследований и публикаций, в которых предложены решения данной проблемы и на которые опираются авторы.** Сформулированная выше проблема требует использования методологии системного анализа (Рач В.А. [3]), проектно-ориентированных моделей управления и оценки деятельности ВУЗов (Рач В.А., Борзенко-Мирошниченко А.Ю. [4]). Тематика слияния и поглощения в высшем образовании десятилетиями развивается в странах Запада (обзоры Скодвина О-Дж. [5] и Романовского А.А. [6]), а ныне все более проникает в Украину (например, Вахович И.М., Волынчук Ю.В. [7], Лаптев С.М., Шаров О.И. [8]). Наибольший на постсоветском пространстве опыт реализации образовательных проектов слияния и поглощения ВУЗов накоплен в Российской Федерации. В

специально посвященном этой тематике номере авторитетного журнала «Университетское управление: практика и анализ» № 4 за 2013 год значительное внимание уделено теоретическим (Гительман Л.Д. [9], Ниязова М.В., Варавенко В.Е. [10], Малышева Л.А. [11], Ключев Ю.Б. [12], Овчинников М.Н., Киршин И.А. [13]) и практическим (Сандлер Д.Г. [14], Бадеева Е.А. [15], Чупрунов Е.В., Грудзинский А.О. [16], Ключев А.К. [17], Шендерова С.В. [18]) управленческим аспектам интеграции ВУЗов. В данной работе авторы следовали логике собственного опыта исследования проектно-ориентированного реформирования высшей школы Украины [19] с учетом определения достижения целей стейкхолдеров [20] как критериев эффективности реализации таких проектов.

**Выделение не решенных ранее частей общей проблемы, которым посвящена данная статья.** Необходимо на основе международного опыта сформулировать тезаурус для классификации проектов слияния и поглощения ВУЗов в Украине. Авторам неизвестны попытки составить обзор реализации образовательных проектов такого вида в системе высшего образования страны. Требуется разработки инструментарий оценки их эффективности.

Каждое слияние или поглощение ВУЗов правомерно рассматривать как отдельный проект в сфере высшего образования, предусматривающий ограничения по стоимости, времени его выполнения и качеству результата. Это позволяет применить не только классическую методологию управления проектами, но и специальные разработки, посвященные образовательным проектам. **Целью статьи** является обзор информации о таких проектах с учетом некоторых аспектов управления ими, попытка анализа процессов планирования и выполнения таких проектов, а также поиск инструментов для оценки их эффективности на основе авторитетных рейтингов.

#### **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

**Методы и методики исследования.** При подготовке публикации использованы фактографические методы исследования для подготовки обзора информации о проектах слияния и поглощения в высшем образовании и соответствующего тезауруса, статистические и экспертные методы обработки данных для оценки их эффективности, а также специальные методы управления проектами для исследования их жизненного цикла и механизмов принятия решений.

Для оценки участников проектов интеграции и их результатов использованы национальный Рейтинг ТОП-200 ЮНЕСКО (ТОП), характеризующий интегральную оценку ВУЗов в национальной образовательной системе, и международный рейтинг Webometrics (Web), оценивающий их информационную и исследовательскую активность.

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов**

**1. Тезаурус и жизненный цикл образовательных проектов слияния и поглощения ВУЗов.** Знакомство авторов с публикациями по вопросам слияний и поглощений в мировой научной периодике показало, что эти процессы в финансово-экономической сфере и сфере образования имеют как ряд общих черт, так и множество различий. Общими, прежде всего, являются терминология и организационно-правовые схемы, а различными выступают целеустановки и содержание трансформаций. В основании различий лежит отраслевая специфика образования, которое можно рассматривать как социально-ориентированную сферу экономической деятельности. Чаще всего слияния и поглощения ВУЗов трактуют как проекты, но далеко не всегда придерживаются основных принципов методологии управления проектами.

Базовая терминология в сфере слияния и поглощения ВУЗов обобщена в работе М.Botha [21], которую авторы попытались локализовать:

1) **слияние или консолидация – объединение** двух или более ВУЗов в один новый;

2) **поглощение или инкорпорация – присоединение** одного ВУЗа к другому (обычно большему), который сохраняет свою идентичность.

Термин «**слияние**» также используется в качестве родового понятия, обобщающего понятия слияния и поглощения.

Классификация слияний и поглощений выделяет такие категории:

- **дружественные и недружественные;**
- **стратегические и финансовые;**
- **вертикальные** (слияние сильного и слабого ВУЗов) и **горизонтальные** (слияния примерно равных ВУЗов);
- **концентрические** (слияния ВУЗов с похожими спектрами специальностей), **конгломератные** (слияния ВУЗов с различными спектрами специальностей);
- **конгенерические** (вхождение техникумов и колледжей в структуру университетов или академий).

М.Botha принадлежит попытка обобщить варианты разбиения процесса слияния на фазы, которая представлена с учетом сопоставления с фазами жизненного цикла образовательного проекта (табл. 1).

Различают три группы мотивов слияний ВУЗов:

- **финансовые** (достижение синергии, экономии на масштабе, сокращение расходов; налоговые; рост капитализации; фандрайзинг);
- **стратегические** (конкурентоспособность; улучшение управления и замена неэффективных руководителей);
- **диверсификационные** (проникновение на новые рынки, доминирование на рынках; развитие новых образовательных программ и услуг; расширение ресурсной базы и наращивание потенциала).

Ключевые факторы успеха образовательных проектов слияния ВУЗов:

- удачный выбор партнеров по слиянию;
- наличие надлежащего правового обеспечения и поддержки в коллективе;
- наличие благоприятной экономической и политической конъюнктуры;
- управление процессами планирования и реализации слияния;
- учет человеческого фактора.

**2. Высшее образование Украины: от быстрого роста к поиску моделей укрупнения.** В УССР насчитывалось 155 ВУЗов (соответствующих III-IV уровню аккредитации в современной классификации). В конце 90-х - начале 2000-х годов быстро росла сеть ВУЗов: увеличивался контингент студентов, создавались и повышались в статусе учебные заведения, открылась масса филиалов. Если в 80-х годах 20-25% выпускников средних школ Украины поступали в ВУЗы, то к 2007 году удельный вес поступивших приблизился к 80%. Показательно практически двукратное увеличение количества университетов, академий и институтов с 1994 по 2000 год и медленное сокращение их сети после 2008 года. К 2012/13 учебному году эта сеть насчитывала 334 заведения (217 государственных, 14 коммунальных и 103 частных) и далее сократилась до 325 ВУЗов к началу 2013/14 учебного года [22].

Переход к рыночной экономике обусловил кардинальные изменения структуры подготовки специалистов. Выросли объемы подготовки в сфере социальных и гуманитарных наук, бизнеса и права. Экономические трудности стимулировали диверсификацию источников финансирования и привлечение

частных средств (прежде всего, в виде оплаты за обучение), что открыло путь для создания частных ВУЗов в Украине.

Таблица 1

**Фазы образовательных проектов слияния и поглощения ВУЗов и их сопоставление с фазами жизненного цикла образовательного проекта**

Бреус (Breus) [21]	Прайс (Price) [21]	Самерс и Берд (Somers and Bird) [21]	О'Флаерти и Конвей (O'Flaherty and Conway) [21]	Фазы жизненного цикла образовательного проекта и основные виды работ [2]
Формулирование стратегии слияния	Начальная фаза (3-9 месяцев)	Фаза оценки перед слиянием	Фаза перед слиянием	<b>Инициация проекта.</b> Проблемно-ориентированный анализ и оценка возможностей проекта. Выявление противоречий между настоящим состоянием и требуемым. Исследование жизнеспособности проекта и его возможного мультипликативного эффекта. Разработка схем привлечения финансирования. Принятие решения о разработке и реализации проекта.
Оценка и анализ потенциальных кандидатов				<b>Разработка проекта.</b> Определение состава рабочей группы по разработке проекта. Маркетинг. Проектирование, включая управление проектом.
Реализация слияния	Промежуточная фаза (3-6 месяцев)	Фаза после слияния (1-3 месяца)	Фаза собственно слияния	<b>Запуск проекта. Реализация проекта (начало).</b> Переговоры и подписание распорядительных документов: Указов, Распоряжений, приказов и т.п.
	Фаза объединения (7 – 24 месяцев)	Переходная фаза (18-24 месяцев)	Фаза после слияния	<b>Реализация проекта (окончание).</b> Мониторинг и оценка проекта. Коррекция хода реализации проекта.
	Завершающая фаза			<b>Завершение проекта.</b> Подведение итогов, оценка эффективности результатов проекта. Отчет по проекту (финансовый и содержательный). Решение о завершении проекта или его пролонгации. Распространение (диссеминация) результатов проекта.

ВУЗы непросто переживают «болезни роста» в сложных социально-экономических условиях, что с неизбежностью диктует необходимость глубоких системных изменений всего образовательного ландшафта страны. Многие эксперты считают структуру высшего образования страны избыточной и предлагают сокращение сети ВУЗов путем их слияния и поглощения.

Еще с конца 90-х годов проходит постепенное включение государственных техникумов и колледжей в структуру университетов (конгенерическая инкорпорация). Часть из них сохранилась в структуре университетов на правах подразделений или даже выросла в статусе, некоторые радикально изменили профиль деятельности, а немалая часть прекратила своё существование. В

принципе это стало возможным благодаря включению образовательно-квалификационного уровня младшего специалиста в систему высшего образования.

В наследство от СССР Украине досталась разветвленная сеть высших военно-учебных заведений. Изменение политической доктрины государства и соответствующая трансформация оборонной политики обусловили быстрое сокращение военного образования. Впоследствии было принято решение об интеграции большинства оставшихся военно-учебных заведений в гражданские ВУЗы на правах структурных подразделений с особым статусом. В непосредственном ведении Министерства обороны сегодня осталось лишь пять ВУЗов.

На протяжении 90-х годов XX ст. идея оптимизации сети ВУЗов периодически попадала в поле общественного внимания, но практически никаких конкретных действий (кроме отмеченных выше) государством не предпринималось.

Далее будут даваться оценки конкретным образовательным проектам слияния и поглощения ВУЗов в двух метриках: укрупнения состоялись или не состоялись; цели стейкхолдеров были достигнуты или нет. Поэтому в тексте будут указываться порядковые места ВУЗов в национальном списке международного рейтинга Webometrics (Web) (от 1 до 306 в августе 2013 года) и национальном рейтинге ТОП-200 ЮНЕСКО (ТОП) (от 1 до 200 в июле 2013 года). Они неплохо характеризуют современный уровень участников проектов слияния и поглощения в сфере высшего образования, обобщая, в некотором смысле, оценки достижения целей стейкхолдеров.

Первой реальной попыткой слияния и поглощения стало решение об объединении трех университетов в городе Сумы (классического (ТОП 64, Web 11), аграрного (ТОП 147, Web 105) и педагогического (ТОП 189, Web 193)) в апреле 2004 года, которое не удалось реализовать. С формальной точки зрения имела место попытка конгломератной консолидации, но участники процесса фактически расценили его как недружескую инкорпорацию. Попытка силового решения без хотя бы формального согласования интересов различных коллективов привела к быстрому превращению конфликта из административно-образовательного в резонансно-политический. Вынужденное отступление властей и сохранение статус-кво создало успешную модель организации сопротивления с использованием широкого спектра политических технологий (вовлечение оппозиционных политических сил, массовые студенческие публичные акции, бурная компания в электронных СМИ и Интернете). Смена политической власти, хорошая экономическая конъюнктура и болезненность этого прецедента для правящих элит обеспечили несколько лет сдержанности органов государственного управления в вопросе «оптимизации сети ВУЗов». Названные ниже исключения лишь подтверждают такое наблюдение.

В 2006 году было принято решение о создании в Киеве Университета Национального банка Украины (ТОП 144, Web 215), в структуру которого на правах филиалов вошли ранее существовавшие ВУЗы этого ведомства: Львовский, Харьковский и Черкасский институты банковского дела. В этот перечень вошла, но затем была изъята Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (г. Сумы) (ТОП 186, Web 52), вопрос о статусе которой вновь поднимался в начале 2013 года.

В 2007 году было осуществлено успешное слияние двух небольших государственных ВУЗов в столице, в результате которого появился Украинский государственный университет финансов и международной торговли (ТОП 179, Web 232). Достоинно упоминания, что эта была уже вторая попытка такого

объединения. Впервые такое же решение принималось в ноябре 2004 года, но было отменено в марте 2005 года.

На основании приведенных выше ранних примеров реализации проектов слияния и поглощения можно выявить несколько заметных тенденций:

- отмеченные попытки не могут рассматриваться как проявления образовательной политики, а были вызваны стечением субъективных конъюнктурных обстоятельств;

- они были обусловлены преимущественно успешными лоббистскими усилиями в органах власти, а не внутренними устремлениями и настроениями академических коллективов;

- успех интеграции в решающей мере зависел от наличия/отсутствия организованного сопротивления в ВУЗовских сообществах.

Интересно, что слияния с участием лидирующего партнера были успешными, а объединения примерно равных заведений терпели фиаско.

### **3. Укрупнение как стратегия в государственном секторе (2010-2013 гг.).**

Объективные факторы (демографический кризис 90-х годов: падение рождаемости с 800 тыс. в 1986 году до 376,2 тыс. в 2001 году, утрата контроля за качеством образования, неэффективность системы управления им, возрастание совокупных затрат на образование до 7% ВВП на фоне углубляющегося экономического кризиса) обусловили в 2010 году провозглашение Президентом Украины В.Ф.Януковичем курса на реформу высшего образования, в т.ч. «оптимизацию сети учебных заведений с учетом демографических и экономических реальностей и необходимости повышения качества образования» [23]. Субъективные факторы (желание избежать социального напряжения в образовательных коллективах, региональных и отраслевых элитах, а также негативного влияния ликвидации ВУЗов на политические рейтинги) обусловили выбор правительством прагматической тактики стимулирования присоединения и объединения учебных заведений. При этом сколько-нибудь обоснованной гипотезы о рациональном количестве населения на один ВУЗ и его связи с качеством образования в стране предложено так и не было.

С самого начала осуществления стратегии укрупнения ВУЗов, ее целью было определено создание крупных региональных многопрофильных университетов, повышение эффективности и централизация управления в отрасли, а также сосредоточение функций по управлению государственными ВУЗами в одном министерстве. Реализация этой стратегии носит в основном последовательный, хотя и осторожный характер.

На основании поиска в сети Интернет и компьютерно-правовой системе Лига установлено, что со второй половины 2010 до конца 2013 года было начато 23 проекта слияния и поглощения государственных ВУЗов III-IV уровней аккредитации. Следует отметить, что проекты вполне поддаются классификации на объединения по территориальному и отраслевому признаку.

В табл. 2 приведена статистика проектов по укрупнению государственных ВУЗов в 2010–2013 годах. Чаще всего укрупнение проходило с сохранением бренда его самого сильного участника, а в случае неявного признания недостаточной ценности брендов (уровня, популярности и имиджа) участников проекта создавался новый. Обращает на себя внимание неуспех каждого шестого проекта (или каждого пятого без учета находящихся на стадии реализации), причем все они относятся к проектам территориальных объединений. Это может быть объяснено активным неприятием объединительных проектов частью академического сообщества ВУЗов — их

участников, а также вынужденной осторожностью государственных органов в решении таких вопросов.

Таблица 2

**Анализ успешности проектов укрупнения государственных ВУЗов III-IV уровней аккредитации в 2010-2013 годах**

	Классификационные признаки укрупнений	Всего проектов	в том числе		Состоявшиеся проекты	Несостоявшиеся проекты	В стадии реализации
			Присоединение	Слияние			
А	Инкорпорация (консолидация) нескольких ВУЗов (в т.ч. с филиалами и колледжами) по <b>территориальному</b> признаку	18	13 (72,2%)	5 (27,8%)	11 (61,1%)	4 (22,2%)	3 (16,7%)
Б	Экстерриториальное превращение родственных и малых ВУЗов в структурные подразделения (в т.ч. филиалы) ведущих или новых университетов по <b>отраслевому</b> признаку	5	4 (80%)	1 (20%)	4 (80%)	0 (0%)	1 (20%)
	Всего:	23	17 (73,9%)	6 (26,1%)	15 (65,2%)	4 (17,4%)	4 (17,4%)

Решения о создании, реорганизации или ликвидации государственных ВУЗов принимает Кабинет Министров Украины. В результате реализации таких проектов сокращено до пятнадцати государственных ВУЗов III-IV уровней аккредитации, что составляет около 7% функционирующих ныне заведений. Примечательной является хронология правительственной активности в принятии решений о присоединениях и объединениях ВУЗов. Диаграмма, иллюстрирующая интенсивность принятия решений с середины 2010 до конца 2013 года по полугодиям, приведена на рис. 1. Нетрудно заметить два пика повышенной активности. Первый из них (второе полугодие 2011 года) связан с первым этапом реализации Программы Президента, а второй (первое полугодие 2013 года), скорее всего, обусловлен нарастающей рецессией в национальной экономике.

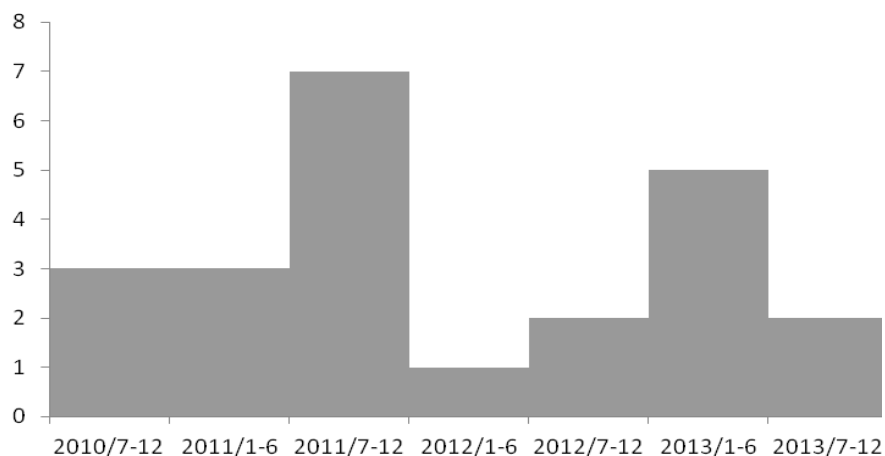


Рис. 1. Интенсивность принятия решений об укрупнении государственных ВУЗов "Управління проектами та розвиток виробництва", 2013, № 4(48)

Рассмотрим более подробно результаты этих образовательных проектов.

Во втором полугодии 2010 года были реализованы проекты присоединения: Академии управления Министерства внутренних дел (г. Киев) к Национальной академии внутренних дел (г. Киев) (ТОП –, Web 42), Луганского государственного института жилищно-коммунального хозяйства и строительства к Восточно-украинскому национальному университету им. В.Даля (ТОП 30, Web 21), Львовский государственный институт новейших технологий и управления им. В.Черновола с колледжем к Национальному университету «Львовская политехника» (ТОП 8, Web 12).

В марте 2011 года был создан Криворожский национальный университет (ТОП 122, Web 143) на основе объединения Криворожского технического университета и Криворожского государственного педагогического университета, а также присоединения Криворожского факультета Национальной металлургической академии, Криворожского экономического института Киевского национального экономического университета им. В.Гетьмана и двух местных НИИ. В июне 2011 года на основе объединения Академии жилищно-коммунального хозяйства и Украинской академии бизнеса и предпринимательства был создан Киевский университет управления и предпринимательства (ТОП 139, Web 198), который сегодня готовится к ликвидации. Весной того же года Государственный университет информатики и искусственного интеллекта был присоединен к Донецкому национальному техническому университету (ТОП 18, Web 8).

Во втором полугодии 2011 года были реализованы проекты присоединения: Луганского института труда и социальных технологий к Восточно-украинскому национальному университету им. В.Даля (г. Луганск) (ТОП 30, Web 21), Черниговского государственного института права, социальных технологий и труда к Черниговскому государственному технологическому университету (ТОП 142, Web 58), Азовского регионального института управления Запорожского национального технического университета (г. Бердянск) к Бердянскому государственному педагогическому университету (ТОП 187, Web 55), Государственной летной академии Украины (г. Кировоград) к Национальному авиационному университету (ТОП 16, Web 29), Государственного института интеллектуальной собственности (г. Киев) к Национальному университету «Одесская юридическая академия» (ТОП 48, Web 38). Путем объединения Славянского государственного педагогического университета (г. Славянск) и Горловского государственного педагогического института иностранных языков (г. Горловка) был создан Донбасский государственный педагогический университет (ТОП 167, Web 87). Проект объединения в один ВУЗ Ужгородского национального университета, Закарпатского государственного университета, Мукачевского государственного университета и Закарпатского художественного института потерпел фиаско.

В мае 2012 года был реализован проект присоединения Одесской государственной академии холода к Одесской национальной академии пищевых технологий (ТОП 40, Web 97).

Одним из ярких примеров способности коллектива ВУЗа к активному и длительному сопротивлению является присоединение Национальной академии руководящих кадров культуры и искусства (г. Киев) к Киевскому национальному университету культуры и искусств. Распоряжение Кабинета Министров Украины было принято 4 июля 2012 года. После рассмотрения жалобы академии инстанциями всех уровней Высший административный суд Украины 15 августа 2013 года полностью поддержал правительственное решение. Тем не менее, по состоянию на декабрь 2013 года, присоединение не осуществлено. Эта история



демонстрирует как эффективность использования судебных процедур для замораживания реализации принятого управленческого решения, так и отсутствие воли к его проведению в условиях активного противодействия.

Во втором полугодии 2012 года был запущен проект создания Слобожанского государственного аграрного университета путем объединения Харьковского национального аграрного университета им. В.Докучаева, Харьковского национального технического университета сельского хозяйства им.П.Василенко и Харьковской государственной зооветеринарной академии, который не реализован до сих пор, но и не отменен.

В первом полугодии 2013 года были реализованы проекты присоединения: Закарпатского государственного университета (г. Ужгород) к Ужгородскому национальному университету (ТОП 43, Web 302) и Государственного института подготовки и переподготовки кадров промышленности (г. Днепропетровск) к Национальной металлургической академии Украины (ТОП 13, Web 81). Был начат, а впоследствии отменен проект присоединения Львовского национального университета ветеринарной медицины и биотехнологий им. С.З.Гжицкого к Львовскому национальному аграрному университету. Был объявлен, но так и не был запущен официально проект присоединения Одесского государственного аграрного университета к Одесской национальной академии пищевых технологий. На стадии реализации находится проект создания Государственного университета телекоммуникаций (г. Киев) фактически путем переименования Государственного университета информационно-коммуникационных технологий (г. Киев) и присоединения к нему Военного института телекоммуникаций и информатизации и Института специальной связи и защиты информации Национального технического университета Украины «Киевский политехнический институт», а также Житомирского военного института им. С.П.Королева Национального авиационного университета в качестве филиала. Очень медленно реализуется проект создания Днепропетровского государственного аграрно-экономического университета, который должен поглотить Днепропетровскую государственную финансовую академию, Академию таможенной службы Украины (г. Днепропетровск) и Днепропетровский государственный аграрный университет.

С ноября 2013 быстро реализуется проект присоединения Академии пожарной безопасности имени Героев Чернобыля (г. Черкассы) к Национальному университету гражданской защиты Украины (г. Харьков) (ТОП 162, Web 154).

Определенный интерес представляет тот факт, что далеко не все задумывавшиеся проекты дошли до стадии принятия решения. Известны случаи, когда инспирировались слухи или проводилось зондирование общественного мнения о слияниях и поглощениях ВУЗов в Киеве, Харькове, Запорожье, Житомире и Симферополе.

Продолжается интеграция техникумов и колледжей в состав университетов и академий. Свежим примером может быть передача Киевскому национальному университету имени Тараса Шевченко (ТОП 2, Web 1) Киевского геологоразведочного техникума и Киевского оптико-механического техникума в августе-октябре 2012 года.

Отдельного внимания заслуживает политика сокращения филиальной сети ВУЗов. Неперспективные филиалы систематически закрываются, а небольшие самостоятельные ВУЗы становятся филиалами более мощных университетов. Одним из примеров может служить реорганизация ВУЗов Министерства внутренних дел Украины в июле 2011 года, когда были ликвидированы пять юридических институтов (фактически филиалов) различных университетов

внутренних дел, а Донецкий институт был трансформирован в самостоятельный ВУЗ.

Серьезным ограничителем возможностей укрупнения государственных ВУЗов является их ведомственная раздробленность. Министерство образования и науки (МОН) тратит значительные усилия на преодоление этой проблемы, но многие министерства, агентства и службы находят аргументы для сохранения своих образовательных вотчин.

Не получили широкого распространения проекты создания региональных кластеров с участием учебных заведений разных уровней и типов. В принципе, кластеры могут быть интересной альтернативой объединениям и присоединениям по территориальному признаку. Эта мягкая форма интеграции образовательных учреждений оставляет им больше самостоятельности в принятии решений, но требует детального согласования совместных действий. Одной из форм кластеризации является создание университетских округов. В Украине задекларировано создание первого такого округа на базе Луганского национального университета имени Тараса Шевченко (ТОП 21, Web 31), в который вошли не только колледжи, но и детские сады, школы, профессионально-технические учебные заведения, медицинские и культурные учреждения. Возможно, этот пилотный проект позволит отработать перспективную модель вертикального взаимодействия образовательных структур. При этом возникает естественное беспокойство за качество образовательных услуг в условиях известной монополизации рынка и отсутствия активного сотрудничества с другими ведущими университетами региона.

**4. Укрупнение как рефлексия в частном секторе.** Своеобразием отличается практика слияния и поглощения частных образовательных учреждений. В этих случаях инициаторами выступают собственники учебных заведений, а не органы государственного управления. МОН играет роль разрешительного органа, который санкционирует передачу лицензий и сертификатов об аккредитации от одного заведения к другому (эта процедура до сих пор не формализована в национальном законодательстве).

Основными формами слияния и поглощения в частном секторе выступают присоединение проблемных ВУЗов к более сильным учебным заведениям, а также аффилирование, при котором ВУЗы принадлежат одним собственникам и фактически действуют как единый участник рынка, но сохраняют статус юридических лиц, формальную независимость и собственные лицензии.

Наиболее активным участником проектов укрупнения является Межрегиональная академия управления персоналом (г. Киев) (ТОП –, Web 75) — один из крупнейших частных ВУЗов страны. Только за последних несколько лет Межрегиональная академия управления персоналом (МАУП) осуществила проекты присоединения Киевского института инвестиционного менеджмента, Западодонбасского частного института экономики и управления (г. Павлоград Днепропетровской обл.), Полтавского института экономики и менеджмента «Свиточ», на правах аффилированного заведения действует Институт рекламы (г.Киев) (ТОП –, Web 248). Стоит заметить, что все интегрированные учебные заведения обладали сходным с МАУП набором специальностей (концентрические слияния) и процесс их присоединения был направлен на территориальную экспансию головного заведения.

Примером иного подхода может быть реализация проектов присоединения к Университету экономики и права «КРОК» (г. Киев) (ТОП 63, Web 39) Института управления природными ресурсами (г. Коломыя Ивано-Франковской обл.) и Киевского колледжа недвижимости с целью диверсификации профильности подготовки специалистов (конгломератные слияния). Подобным образом

действовал и Международный научно-технический университет имени Юрия Бугая (г. Киев) (ТОП 177, Web 113) при аффилировании Украинского института лингвистики и менеджмента.

В начале 2013 года Федерация профсоюзов Украины объединила принадлежащие ей Академию труда и социальных отношений, Институт туризма (оба – г. Киев) и Харьковский социально-экономический институт в Академию труда, социальных отношений и туризма (г. Киев) (ТОП 131, Web –) с филиалом в Харькове. Таким образом, реализован проект оптимизации системы управления профсоюзными ВУЗами в условиях сокращения контингента студентов.

Как результат успешных проектов в 2010-2013 годах сокращено восемь частных ВУЗов III-IV уровня аккредитации (без учета аффилированных), что составляет практически 8% от числа функционирующих ныне заведений.

Ключевым препятствием объединений в частном секторе выступает сложность решения имущественных вопросов. В отечественном бизнесе сохраняется высокая угроза рейдерских захватов и недружественных поглощений. Это определяет большую осторожность (неуверенных в прочности своих бизнес-позиций) владельцев корпоративных прав учебных заведений в отношении построения моделей кооперации и укрупнения.

При этом единственной альтернативой укрупнению для многих частных ВУЗов является их закрытие. Наиболее частой причиной такого исхода является резкое сокращение студенческого контингента, которое влечет потери финансовых ресурсов, профессорско-преподавательского состава и материальной базы. Дальнейшее решение Аккредитационной комиссии Украины об аннулировании лицензии лишь фиксирует неизбежный результат процесса. К сожалению, перечень закрытых частных учебных заведений значительно превосходит число участников упомянутых в статье объединений.

Только за последние годы прекратили деятельность в сфере высшего образования (без претензий на исчерпывающую полноту списка):

- Киевский институт социальных и культурных связей имени Святой княгини Ольги, Киевская академия международной экономики и международных отношений, Киевский университет «Восточный мир», Украинский финансово-экономический институт (г. Киев), Луцкий гуманитарный университет, Кировоградский институт регионального управления и экономики, Хмельницкий колледж технологий и дизайна, Донецкий колледж радиоэлектроники и управления Общества содействия обороне Украины (после принятия решений об аннулировании их лицензий);

- Высшая школа бизнеса «Институт экономики и менеджмента» (г. Алчевск, Луганская обл.), Донецкий экономико-гуманитарный институт, Коломыйский колледж права и бизнеса, Коломыйский колледж компьютерных наук, Западноукраинский экономико-правовой университет (все – Ивано-Франковская обл.) (неразрешимые финансовые проблемы, решение учредителей или банкротство);

- Донецкий институт психологии и предпринимательства, Полицейская финансово-правовая академия (г. Бровары Киевской обл.) (СМИ сообщили о фактическом прекращении деятельности этих ВУЗов).

Особую трудность представляет урегулирование имущественных отношений в случае слияния заведений разных форм собственности. Вместе с тем, есть отдельные примеры успешной инкорпорации частных ВУЗов в государственные. Таким образом, Тернопольский институт экономики и предпринимательства влился в Тернопольский национальный технический университет им. И. Пулюя (ТОП 29, Web 27). Несколько ранее в 2007 году

Азовский региональный институт управления (г. Бердянск Запорожской обл.) трансформировался в обособленное структурное подразделение Запорожского национального технического университета (ТОП 52, Web 65). В 2006 году Гуманитарный институт «Артек» Международного детского центра «Артек» стал Крымским гуманитарным факультетом Национального педагогического университета имени М.П.Драгоманова (ТОП 27, Web 4).

Незначительность сети коммунальных ВУЗов III-IV уровня аккредитации, сложность доступа к информации об их реорганизациях и слабость соответствующей общественной реакции не позволяют провести аналогичное фактографическое исследование этого сектора национальной системы высшего образования.

**5. К построению метрики проектно-ориентированного реформирования высшей школы.** Успешность образовательных проектов слияния и поглощения ВУЗов характеризуется достижением целей стейкхолдеров, которые заинтересованы в их реализации. Для формирования подходов к построению метрики проектно-ориентированного реформирования высшей школы исследуем динамику рейтингов 19 ВУЗов, которые выступили реципиентами укрупнений.

Данные о сопоставлении рейтингов ТОП-200 за 2013 и 2010 годы, а также Webometrics за июль 2013 и январь 2011 годов приведены в табл. 3. Прочерки означают отсутствие заведения в соответствующем рейтинге и невозможность оценить его динамику. В качестве рейтингов новосозданных или переименованных ВУЗов используются показатели лучших из их предшественников.

Таблица 3

**Сопоставление рейтингов ТОП-200 и Webometrics реципиентов укрупнения ВУЗов за 2013 и 2010-2011 годы**

№	Наименования высших учебных заведений	ТОП - 200			Web		
		2013	2010	Рост	2013	2011	Рост
1	Академия труда, социальных отношений и туризма (г. Киев)	131	129	-2	-	-	-
2	Бердянский государственный педагогический университет	187	195	8	55	24	-31
3	Восточнoукраинский национальный университет имени В.Даля (г. Луганск)	30	25	-5	21	23	2
4	Государственный университет телекоммуникаций (г. Киев)	156	-	-	128	-	-
5	Донбасский государственный педагогический университет	167	171	4	87	-	-
6	Донецкий национальный технический университет	18	17	-1	8	4	-4
7	Криворожский национальный университет	122	131	9	143	96	-47
8	Международный научно-технический университет имени академика Ю.Бугая (г. Киев)	177	184	7	113	137	24
9	Межрегиональная академия управления персоналом (г. Киев)	-	-	-	75	132	57
10	Национальная академия внутренних дел (г. Киев)	-	-	-	42	-	-
11	Национальная металлургическая академия Украины (г. Днепропетровск)	13	18	5	81	120	39

12	Национальный авиационный университет (г. Киев)	16	14	-2	29	17	-12
13	Национальный университет "Львовская политехника"	8	11	3	12	9	-3
14	Национальный университет "Одесская юридическая академия"	48	45	-3	38	54	16
15	Национальный университет гражданской защиты населения (г. Харьков)	162	168	6	154	92	-62
16	Одесская национальная академия пищевых технологий	40	36	-4	97	-	-
17	Ужгородский национальный университет	43	48	5	302	64	-238
18	Университет экономики и права "КРОК" (г. Киев)	63	65	2	39	36	-3
19	Черниговский государственный технологический университет	142	145	3	58	77	19

Рейтинг ТОП-200 использует немало накопительных параметров и достаточно консервативен, поэтому перемещение на пять и более позиций можно рассматривать как тенденцию. При этом данный рейтинг ориентирован на показатели, которые созвучны целям органов государственного управления образованием и самого академического сообщества как стейкхолдеров системы высшего образования [20]. Из таблицы видно, что 5 реципиентов (33,3%) имеют существенную положительную динамику рейтинга.

Рейтинг Webometrics в 2011 году находился на стадии становления по отношению к ВУзам Украины, поэтому имеет здесь недостаточную представительность. В дальнейшем может быть использован в качестве показателя, ориентированного на оценку достижения целей студентами и академическим персоналом как стейкхолдерами.

Заслуживает внимания размежевание двух кластеров ВУЗов на рис. 2, где отражены рейтинговые оценки ТОП-200 и Webometrics заведений, которые выступили реципиентами интеграционных процессов. «Левый кластер» включает организации, которые имеют высокие оценки в обоих рейтингах (хотя и не относятся к их первым пятеркам) и являются привлекательными для присоединения более слабых участников. «Правое скопление» объединяет институции, которые не обладают лидерским потенциалом, но демонстрируют завидную активность. Если в первом случае доноры могут рассчитывать на улучшение положения и повышение статуса, то во втором – выступают лишь в качестве ресурса для реципиента. Нумерация точек на рисунке соответствует табл. 3. Ужгородский национальный университет (точка № 17) выпадает из скоплений вследствие длительных интеграционных мытарств.

Как успешные, так и неуспешные проекты объединений ВУЗов вызывают различные образовательные, социальные и общественные последствия. Многообразие реакций обусловлено разным пониманием стейкхолдерами и лидерами общественного мнения целей и задач трансформации структуры университетского сообщества. Одни в этом видят проявление философии развития и стремление к повышению качества образования, а другие настойчиво ищут признаки финансовой оптимизации и усугубления социальной дискриминации.

Следует констатировать, что сложившаяся практика формирования образовательной политики на постсоветском пространстве предусматривает определяющую роль государства в инициировании и проведении

трансформаций в образовательной отрасли. Самоорганизация и саморегулирование академического сообщества в этой ситуации играют второстепенную роль, хотя в отдельных случаях они способны застопорить процесс на длительный период времени.

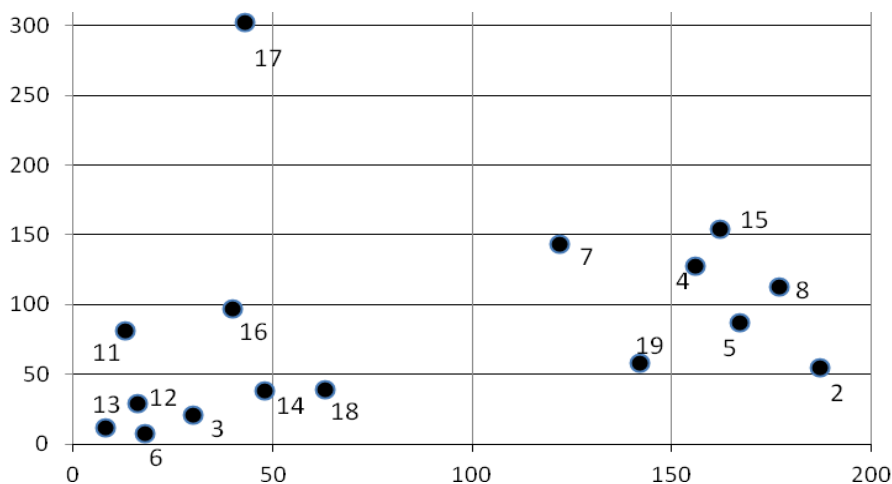


Рис. 2. Группировка реципиентов процесса укрупнения ВУЗов по рейтингам (ТОП по оси абсцисс, Web по оси ординат)

## ОБСУЖДЕНИЕ

**Обоснование полученных результатов.** Классификация проектов слияния и поглощения ВУЗов базируется на международном опыте с учетом особенностей национальной образовательной системы.

Фактографическая часть исследования опирается на многокомпонентный поиск информации в электронных СМИ, базах правовой информации и других ресурсах Интернета. Подтверждением достаточной полноты результатов является обсуждение собранной информации с информированными экспертами и учет предложенных ими улучшений.

Информация о рейтингах учебных заведений взята из общедоступных источников. Использовались лишь независимые рейтинги, в которых оценивается более 100 высших учебных заведений Украины на основе индивидуальных оценок без их группирования.

Экспертные оценки (прежде всего, общих тенденций интеграции ВУЗов, а также особенности этого процесса в частном секторе) опираются на многолетние наблюдения авторов и подтверждаются авторитетными оценками ведущих специалистов отрасли.

## Выводы

1. В обществе постепенно формируется осознание неотвратимости и полезности изменений сложившейся структуры отрасли в контексте гармонизации вхождения в Европейское пространство высшего образования, в том числе, путем укрупнения ВУЗов. В тоже время не изжиты опасения разрушения «живой ткани» традиционного университетского сообщества. Выход видится в целенаправленном стимулировании проектов добровольного слияния учебных заведений «снизу» с использованием широкого спектра экономических и социальных ценностей.

2. В отсутствии многолетней культуры и опыта реализации сложных организационных проектов в сфере образования, часть управленческой элиты

отрасли фетишизирует возможности технологии интеграции ВУЗов в стремлении повысить качество и экономическую эффективность учебных заведений. Поэтому в дальнейшем имеет смысл рассматривать реализацию проектов укрупнения и слияния в сфере высшего образования не как генеральную стратегию, а лишь как один из инструментов совершенствования национальной образовательной системы.

3. Залогом успешной реализации проектов слияния и поглощения ВУЗов является методологически правильно проведенная реализация фазы инициализации и фазы разработки проектов этих проектов, которое должны не только охватывать внутренние управленческие и экономические аспекты, но и принимать во внимание ценности основных стейкхолдеров.

4. В успешности проектов слияния и поглощения ВУЗов ключевое значение имеет готовность академического персонала к новым условиям работы, принятию более высоких стандартов образовательной и научной деятельности, а также современного стиля управления учебным заведением. А эту готовность нужно подготавливать путем реализации проектов содействия [23], которые должны быть обязательными для проектов слияния и поглощения.

#### ***Перспективы дальнейших исследований в данном направлении***

1. Детальное исследование реализации проектов слияния и поглощения ВУЗов с выделением факторов успешности, эффективности стимулов и оценки их влияния на успешность проектов.

2. Изучение проектов слияния и поглощения ВУЗов как интеллектуально-организационных проектов, разработка моделей поведения их движущих сил и прогнозируемой эффективности.

3. Оценка последствий проектов слияния и поглощения ВУЗов, их влияние на конкурентную среду рынка образовательных услуг.

4. Анализ жизненного цикла и процессов принятия решений при реализации проектов слияния и поглощения ВУЗов.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. – Project Management Institute, Inc., 2012. – 616 p.
2. Моисеев, А.М. Проектное управление в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. – М.: АПКИППРО, 2007. – 124 с.
3. Рач, В.А. Методологія системного підходу та наукових досліджень: підручник / Рач В.А., Ігнатова О.В., Борзенко-Мірошніченко А.Ю. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – 252 с.
4. Рач, В.А. Проектно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – №1(29). – С. 81-89.
5. Skodvin, Ole-Jacob. Mergers in higher education – success or failure? [Електронний ресурс] / Ole-Jacob Skodvin // Tertiary Education and Management 5: 65-80, 1999. – Режим доступу: [http://www.lifesciences.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/mergers\\_success\\_or\\_failure.pdf](http://www.lifesciences.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/mergers_success_or_failure.pdf).
6. Романовський, О.О. Реформи вищої школи: злиття та поглинання ВНЗ / О.О. Романовський // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 18. Економіка і право: зб. наукових праць. – Випуск 8. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2010. – С. 30-39.
7. Вахович, І.М. Дослідження теоретичних аспектів доцільності процесу укрупнення ВНЗ в Україні / І.М. Вахович, Ю. Волинчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 101-107.
8. Лаптев, С.М. Приєднання приватного вищого навчального закладу як освітній проект / С.М. Лаптев, О.І. Шаров // Тези доповідей VIII Міжнародної конференції «Управління проектами та розвиток виробництва», 2013, № 4(48)

- проектами у розвитку суспільства». Тема: Управління програмами приватно-державного партнерства з метою стабілізації розвитку України // Відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – К.: КНУБА, 2011. – 256 с. – С.112-114.
9. Гительман, Л.Д. Университетская власть в период преобразований: специфика направленных изменений / Л.Д. Гительман // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 36-50.
  10. Ниязова, М.В. Управление процессами реорганизации вузов: принципы, тенденции, риски / М.В. Ниязова, В.Е. Варавенко // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 59-68.
  11. Малышева, Л.А. Организационное проектирование вузов в условиях слияний и поглощений / Л. А. Малышева // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 68-78.
  12. Ключев, Ю.Б. Вариант постановки и решения задачи о слиянии вузов / Ю. Б. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 92-96.
  13. Овчинников, М.Н. Объединение и реорганизация российских вузов: классификации, формы, направления исследований / М.Н. Овчинников, И.А. Кишин // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 97-102.
  14. Сандлер, Д.Г. Ценности развития как основа интеграции университетов / Д.Г. Сандлер // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 7-11.
  15. Бадеева, Е.А. Практические аспекты реорганизации и слияния в высшей школе (на примере вузов Пензенской области) / Е.А. Бадеева // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 12-20.
  16. Чупрунов, Е.В. Технология успешного присоединения вуза: опыт Нижегородского университета / Е.В. Чупрунов, А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 21-26.
  17. Ключев, А.К. Слияния в высшей школе России: эффекты и стратегические возможности / А.К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 27-35.
  18. Шендерова, С.В. Управленческие элиты реорганизуемых университетов России: структура и тенденции развития / С.В. Шендерова // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4. – С. 51-58.
  19. Фініков, Т.В. Невідкладні завдання і змістовні принципи проектно-орієнтованого реформування вищої освіти України / Т.В. Фініков, О.І. Шаров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 67-79.
  20. Шаров, О.І. До ідентифікації цілей стейкхолдерів у сфері вищої освіти в контексті формування проектно-орієнтованої системи управління галуззю / О.І. Шаров // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: НУК. 2010 – 378 с. – С.360-363.
  21. Botha, M.M. Models for mergers in higher education / M.M. Botha // South African Journal of Education, 2001. – 21(4). – P. 273-279.
  22. Мережа вищих навчальних закладів на початок 2013/14 навчального року. Експрес-випуск Державної служби статистики України від 20 грудня 2013 року № 05.4-119/218 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.gov.ua/express/expr2013/12\\_13/337.zip](http://ukrstat.gov.ua/express/expr2013/12_13/337.zip).
  23. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_2.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf).
  24. Медведева, О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 4. Методологічні положення моделювання проектів сприяння процесам розвитку організації [Текст] / О.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – №2(30). – С.45-51.

Рецензент статті  
д.т.н., проф. Рач В.А.

Стаття надійшла до редакції  
22.11.2013 р.