

УДК 378.4(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-19>

Томарева-Патлахова В.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Класичного приватного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-2641>

Цаприка М.О.

інженер відділу головного інженера
ТОВ «CEE»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9055-0939>

Tomareva-Patlahova Victoria

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
Classic Private University

Tsapryka Maksym

Engineer of the Chief Engineer Department
SEE LLC

МОДЕЛЬ КОНСОЛІДАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

MODEL OF CONSOLIDATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

В статті розроблено моделі консолідації закладів вищої освіти на основі урахування найбільш вагомих чинників, що забезпечують високу конкурентоспроможність консолідованого вишу у майбутньому. У статті розроблено управлінську модель консолідації ЗВО, що містить концептуальний, змістовий і контрольньо-результативний блоки. Для кожного з етапів змістового блоку зазначено потенційні конкурентні переваги, що може отримати консолідований ЗВО. Основними конкурентними перевагами під час здійснення об'єднання університетів визначено: забезпечення високої якості освітніх програм і навчального процесу, створення потужного наукового потенціалу, оптимізація кадрового складу і операційних витрат, диверсифікація джерел фінансування, створення університетського бренду. Розроблена модель може бути використана під час складання дорожніх карт об'єднання декількох вишів у один інтегрований, інноваційний і потужний університет.

Ключові слова: консолідація ЗВО, конкурентоспроможність, концептуальний блок, змістовий блок, контрольньо-результативний блок.

Large enterprises in any market have a number of competitive advantages, which consist in using the scale effect, capturing a significant market share, significant financial stability, access to innovations and technologies, a developed management system, higher trust from counterparties and consumers, and opportunities for international expansion. Therefore, large enterprises have systemic competitive advantages that allow them to respond more effectively to market challenges, form long-term development strategies, and maintain strong positions in conditions of growing competition. The purpose of the article is to develop a model of consolidation of higher education institutions based on taking into account the most significant factors that ensure high competitiveness of the consolidated higher education institution in the future. The research method is an inductive approach to model development, which is based on the transition from specific observations and data to the construction of a general theory or pattern. Based on the generalization of the opinions of Ukrainian and foreign scientists, a management model of consolidation of HEIs has been developed, which includes conceptual, substantive and control-result blocks. Within the conceptual block, the goal and objectives of consolidation, methodological approaches, principles and organizational conditions for its implementation have been determined. The substantive block includes academic, organizational, resource integration and development of a communication strategy and corporate culture. For each of the stages, potential competitive advantages that the consolidated HEI can obtain are indicated. The control-result block provides an assessment of the results obtained and is a tool for continuous improvement of a competitive and effective educational institution. The main competitive advantages during the merger of universities have been identified as: ensuring high quality of educational programs and the educational process, creating a powerful scientific potential, optimizing the staff and operating costs, diversifying sources of

funding, creating a university brand. The developed model of the process of consolidation of higher education institutions can be used when drawing up roadmaps for the unification of several higher education institutions into one integrated, innovative and powerful university.

Keywords: *consolidation of higher education institutions, competitiveness, conceptual block, content block, control and results block.*

Постановка проблеми. Метою об'єднання декількох закладів вищої освіти в один заклад завжди є підсилення конкурентної позиції. Проте, реалізація проекту консолідації буде більш успішною, якщо спрямувати зусилля учасників на створення саме тих конкурентних переваг, які є більш вагомими з точки зору споживачів освітніх послуг та професорсько-викладацького складу, оскільки саме ці соціальні групи визначають своїми діями конкурентну позицію вишу. Тому, вважаємо доречним використання результатів ранжовання чинників конкурентоспроможності закладу вищої освіти (ЗВО) під час розроблення моделі консолідації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленню моделі консолідації ЗВО українські дослідники не приділяють достатньої уваги і, наразі, обмежуються виокремленням переваг і недоліків зазначеного процесу. Натомість певні ідеї моделювання пропонують європейські науковці. Так, моделі консолідації у національній і світовій вищій освіті розглядають польські науковці М. Хулицька і Т. Каліш [1, с. 20]. При цьому, автори моделями називають три типи організаційних структур новостворених інституцій: конфедеративну, федеративну, централізовану, а також стратегічні альянси.

Дослідники Л. Сулковський, Ю. Фіялковська і М. Дзімінська [2] розробили концептуальну модель забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах консолідації, яка відображає взаємодію внутрішніх трансформаційних процесів та зовнішнього інституційного середовища. Зовнішній контур моделі формують глобальні економічні, демографічні, соціальні, культурні, наукові та технологічні змінні, що визначають загальні умови функціонування ринку освітніх послуг. Додатковий вплив здійснюють конкурентне середовище, публічна політика, а також система зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Центральна частина моделі представлена двома закладами вищої освіти, які перебувають у процесі консолідації. Кожен із них характеризується власною організаційною культурою та внутрішніми процесами. У зоні їх перетину формується інтеграційне ядро консолідованого закладу, що базується на узгодженні стратегій і структур управління. Саме ця зона забезпечує синергію ресурсів, управлінських практик та компетентностей.

Проблематику процесів консолідації європейських університетів також досліджують Е. Беннетон Прюво, Т. Естерманн і П. Мейсон [3]. Автори виокремлюють чинники, що забезпечують успіх процесів об'єднання, та прив'язують ці чинники до основних процесів реалізації об'єднання, серед яких: розроблення завдань академічної

та економічної інтеграції, визначення витрат та необхідних ресурсів для процесу, формування робочої структури для реалізації процесу об'єднання, створення моделі врядування, формування лідерської команди, розроблення комунікаційної стратегії та каналів комунікації, моніторинг та оцінювання процесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Виявлення чинників впливу на процес консолідації, поєднання цих чинників з основними заходами під час об'єднання ЗВО вважаємо вагомим внеском у розроблення теоретико-методичного підґрунтя ефективної реалізації проектів злиття університетів. Проте, з метою формування конкурентоспроможності консолідованого ЗВО, є потреба у спрямуванні зусиль учасників проекту на формування найбільш суттєвих конкурентних переваг на кожному з етапів консолідації.

Метою статті є розроблення моделі консолідації закладів вищої освіти на основі урахування найбільш вагомих чинників, що забезпечують високу конкурентоспроможність консолідованого вишу у майбутньому.

Виклад основних результатів дослідження. Під моделлю процесу консолідації ЗВО ми розуміємо систему взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують досягнення його головної мети (рис. 1).

Концептуальний блок процесу консолідації визначає мету, методологічні засади – підходи і принципи, завдання і організаційні умови об'єднання університетів. Мета є системоутворюючим елементом і бажаним кінцевим результатом зазначеного процесу.

Методологічними підходами, що найбільш повно характеризують концепцію консолідації ЗВО є системний, проектний, галузевий, кластерний і політико-правовий підходи.

Системний підхід розглядає ЗВО як складну, цілісну систему з безліччю взаємопов'язаних елементів (освітні програми, наукові дослідження, адміністрація, інфраструктура, фінанси, люди) [4, с. 742]. Перевагами такого підходу є врахування всіх аспектів діяльності ЗВО з акцентуванням уваги на важливості синергетичного ефекту, коли об'єднана система є ефективнішою, ніж її окремі складові. Проектний підхід передбачає розгляд процесу консолідації як окремого, масштабного проекту з чітко визначеними цілями, етапами, ресурсами, термінами та відповідальними особами [5]. Такий підхід дозволяє забезпечити чітке планування, розподіл завдань, контроль виконання, управління ризиками (юридичними, психологічними, фінансовими), а також забезпечити контрольованість, передбачуваність процесу та можливість оперативного реагування на проблеми.

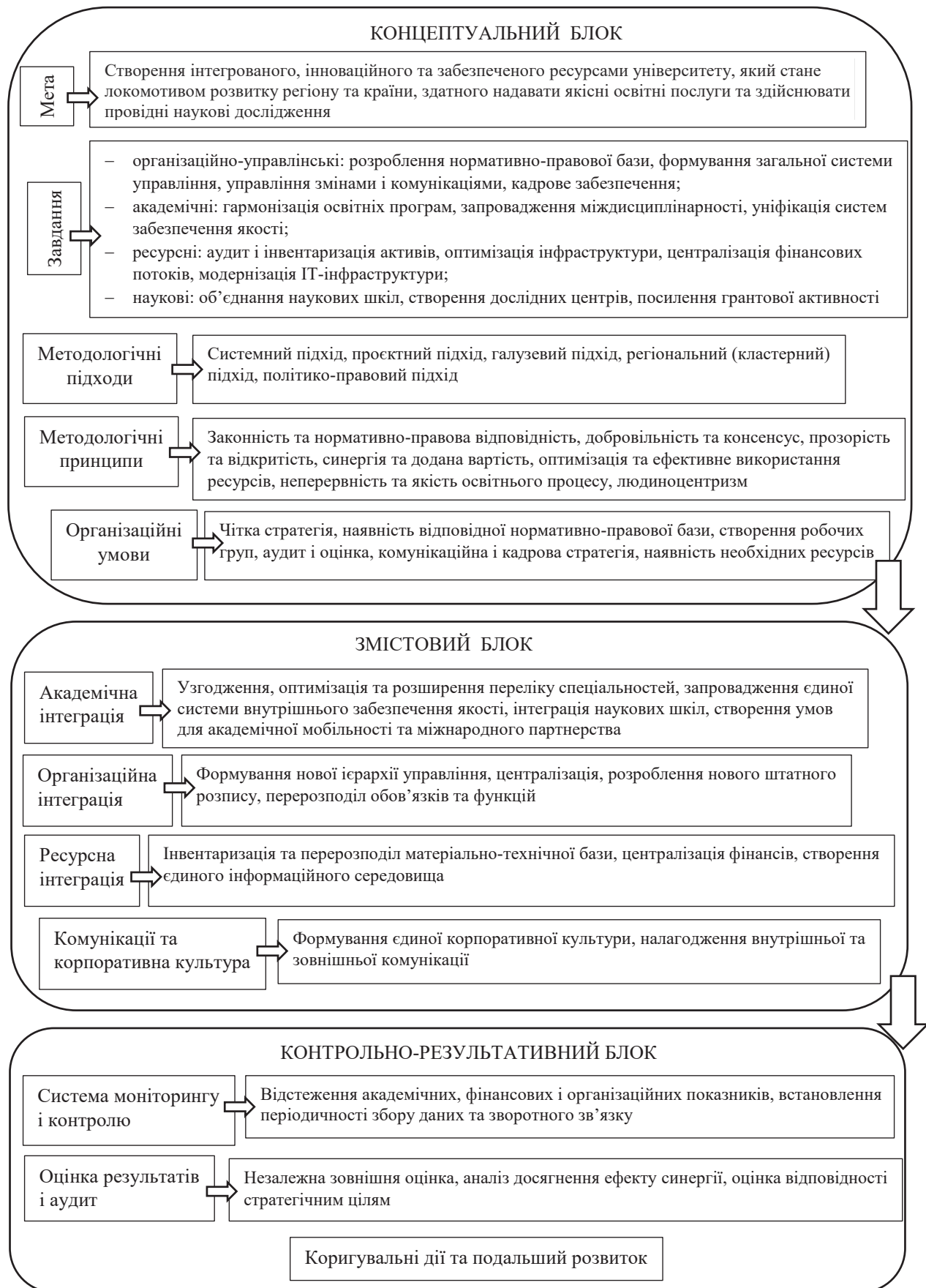


Рис. 1. Модель консолідації закладів вищої освіти, орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності
Джерело: розроблено авторами

Галузевий підхід зосереджується на об'єднанні ЗВО споріднених галузей знань або тих, які можуть доповнювати один одного для створення міждисциплінарних програм. Завдяки такому підходу можна забезпечити створення потужних наукових шкіл, розширення міждисциплінарних освітніх програм, посилення наукового потенціалу в конкретній сфері, формування унікальної пропозиції на освітньому ринку та підвищення якості профільних досліджень. З точки зору регіонального підходу консолідація передбачає створення потужного університетського центру, який стає рушійною силою для інноваційного розвитку певного регіону, оскільки об'єднання ЗВО відбувається з урахуванням потреб місцевої економіки, ринку праці та соціальної інфраструктури регіону. Політико-правовий підхід підкреслює першочерговість дотримання законодавчих процедур та нормативно-правового регулювання процесу консолідації. Забезпечення легітимності процесу та мінімізації юридичних ризиків вимагає юридичної чистоти процедур, коректного оформлення ліквідації/реорганізації юридичних осіб, переведення студентів та співробітників.

Отже, методологічні підходи до консолідації закладів вищої освіти визначають загальну стратегію, принципи та методи здійснення цього складного процесу. Вибір конкретного підходу залежить від цілей консолідації, специфіки ЗВО, що об'єднуються, та зовнішніх умов (державна політика, регіональний контекст). Слід зазначити, що базовими методологічними основами процесу консолідації виступають системний та проєктний підходи, які можуть бути доповнені галузевими або регіональними акцентами задля посилення синергетичного ефекту.

Наступною умовою реалізації процесу консолідації ЗВО є дотримання відповідних принципів, які визначають спрямованість процесу на досягнення головної мети та розкривають методологічні підходи до його реалізації. Під принципами консолідації ми розуміємо базові, вихідні положення та правила, якими керуються організатори та учасники процесу об'єднання [6]. Вони забезпечують системність, прозорість, законність та ефективність інтеграційних процесів.

Ефективність процесу консолідації ЗВО залежить від створених для цього організаційних умов – сукупності управлінських, кадрових, нормативних та інфраструктурних передумов, які необхідні для успішного проведення процесу об'єднання. Вони створюють фундамент, на якому реалізуються методологічні підходи та принципи.

Ключові організаційні умови включають:

1. Наявність чіткої стратегії та цілей. Ініціатори консолідації (МОН, керівництво ЗВО) повинні мати обґрунтоване та довгострокове бачення того, яким має стати новий об'єднаний університет, в чому полягає його місія, спеціалізація та конкурентні переваги. Визначеність цілей передбачає встановлення чітко сформульованих кількісних та якісних показників успіху (місце

в рейтингах, кількість спеціальностей, обсяг фінансування, скорочення витрат).

2. Забезпечення нормативно-правової бази на рівні держави (прийняття відповідних рішень Урядом та Міністерством освіти і науки) та на рівні ЗВО (розроблення проєкту нового статуту, положень про структурні підрозділи, колективних договорів та інших внутрішніх нормативних актів), яка регулюватиме діяльність об'єднаного ЗВО.

3. Створення ефективної управлінської структури перехідного періоду у вигляді робочих груп/штабів, міжвідомчих або внутрішніх координаційних рад, які відповідатимуть за планування та контроль кожного етапу інтеграції (юридичного, фінансового, академічного, ІТ). Призначення єдиного керівника нового ЗВО, наділеного достатніми повноваженнями для прийняття оперативних рішень.

4. Проведення всебічного аудиту та оцінки всіх активів, зобов'язань, фінансового стану та ризиків кожного із ЗВО, що об'єднуються. Аналіз освітніх програм, наукових шкіл, кадрового потенціалу для виявлення сильних сторін та дублюючих функцій.

5. Розроблення плану інформування та залучення всіх стейкхолдерів для запобігання конфліктам, опору змінам та поширенню дезінформації. Складання плану атестації, переведення або скорочення персоналу з дотриманням соціальних гарантій та норм трудового законодавства.

6. Забезпечення фізичного розміщення об'єднаних підрозділів та доступу до необхідного обладнання, наявності технічних засобів та фахівців для інтеграції інформаційних систем, баз даних студентів та викладачів, створення єдиного цифрового середовища.

Виконання зазначених організаційних умов забезпечує керованість процесу консолідації та суттєво підвищує шанси на успішне досягнення поставлених цілей.

На основі системного, проєктного, галузевого і регіонального підходів можна конкретизувати мету консолідації ЗВО шляхом постановки організаційно-управлінських, академічних, ресурсних і наукових завдань, а саме:

1) організаційно-управлінські завдання: створення необхідного пакету документів (стратегії, положення, накази, статuti) для юридичного оформлення процесу об'єднання; створення нової, прозорої та ефективної організаційної структури об'єднаного ЗВО, оптимізація адміністративного апарату; забезпечення прозорого інформування всіх зацікавлених сторін (співробітників, студентів, батьків) для мінімізації опору, тривоги та конфліктів під час інтеграції; проведення оцінки персоналу, оптимізація штатного розпису, перерозподіл кадрів та створення програм підвищення кваліфікації для нових завдань;

2) академічні та освітні завдання: узгодження навчальних планів, стандартів та спеціальностей, що викладаються в різних ЗВО, для створення

єдиного портфеля освітніх послуг; стимулювання створення інноваційних освітніх програм на стику різних наук та галузей знань; упровадження єдиних стандартів та процедур внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в об'єднаному закладі;

3) ресурсні та фінансові завдання: повна перевірка матеріально-технічної бази, фінансового стану та інтелектуальної власності ЗВО, що об'єднуються; раціональний перерозподіл аудиторій, лабораторного обладнання, гуртожитків та іншої нерухомості; створення єдиної прозорої системи фінансового управління та бухгалтерії для забезпечення економії масштабу; інтеграція інформаційних систем, створення єдиного цифрового освітнього простору (електронний кампус, бібліотека, системи дистанційного навчання);

4) наукові та інноваційні завдання: інтеграція дослідницьких колективів та наукових напрямків для проведення комплексних досліджень; організація колективного користування міжфакультетськими або міжінституційними лабораторіями з дороговартісним обладнанням; підготовка об'єднаних команд для участі у великих міжнародних та національних наукових конкурсах та програмах.

Змістовий блок консолідації ЗВО охоплює ключові сфери діяльності об'єднаних інституцій, які підлягають трансформації та інтеграції. Цей блок деталізує, що саме об'єднується і як це впливає на функціонування нового суб'єкта освітнього простору. Саме під час об'єднання ключових сфер формують головні конкурентні переваги консолідованого ЗВО. Основними компонентами змістового блоку консолідації ЗВО є академічна, організаційна і ресурсна інтеграція, а також формування комунікаційної стратегії та корпоративної культури.

Академічна інтеграція стосується ядра діяльності університету – освіти і науки, тому серед основних заходів, що повинні бути реалізованими на цьому етапі, слід зазначити:

- інтеграцію освітніх програм, результатом якої повинно бути створення унікальних міждисциплінарних програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці, а також узгодження і оптимізацію наявних освітніх програм;

- уніфікацію стандартів якості з метою впровадження єдиної системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, спільних критеріїв оцінювання знань, ліцензійних та акредитаційних вимог;

- об'єднання наукового потенціалу, що передбачає інтеграцію наукових шкіл, дослідницьких проєктів, тематики дисертаційних робіт, створення спільних науково-дослідних центрів та лабораторій;

- створення умов для академічної мобільності студентів та викладачів усередині об'єднаного ЗВО, а також розширення міжнародного партнерства.

Під час здійснення академічної інтеграції є можливість закласти підґрунтя для забезпе-

чення конкурентних переваг щодо якості освітніх програм і навчального процесу, а також створення потужного наукового потенціалу. У результаті академічної інтеграції консолідований ЗВО перетворюється на комплексний інноваційний центр, який здатен гнучко реагувати на виклики сучасності та надавати більш якісні та диверсифіковані освітні послуги.

Організаційна інтеграція, яка стосується структури управління та адміністративних процесів, повинна передбачати: формування нової ієрархії управління, ліквідацію дублюючих адміністративних підрозділів (бухгалтерії, відділів кадрів, канцелярії різних інститутів/факультетів); перехід від кількох незалежних центрів управління до єдиного ректорату, вченої ради та адміністрації; оптимізацію кадрового складу – розроблення єдиного штатного розпису, проведення атестації викладачів та адміністративного персоналу, перерозподіл обов'язків та функцій.

Ключовим аспектом щодо формування майбутньої сильної конкурентної позиції консолідованого ЗВО під час організаційної інтеграції є оптимізація кадрового складу, у результаті якої університет отримує низку управлінських, академічних, фінансових, маркетингових і репутаційних переваг. Так, серед управлінських переваг можна зазначити суттєве підвищення гнучкості в управлінні, оскільки оптимізована структура дозволяє закладу швидше реагувати на економічні зміни, демографічні кризи та на інші зовнішні виклики. До академічних переваг слід віднести: досягнення кращих показників залученості та успішності студентів завдяки персоналізованому підходу в результаті встановлення оптимального співвідношення викладач-студент; зменшення кількості годин навчального навантаження викладачів на одну ставку, що дозволяє їм більше часу приділяти науковій роботі та саморозвитку; більш сучасне та доступне навчання завдяки впровадженню технології штучного інтелекту та автоматизації рутинних процесів.

Фінансовими перевагами є спрямування коштів, вивільнених у результаті ліквідації дублюючих адміністративних та управлінських посад, на розвиток академічного потенціалу, а також підвищення якості обслуговування при зниженні витрат на одного співробітника завдяки створенню єдиних служб (HR, IT, бухгалтерія). Маркетингові переваги виявляються у можливості швидше адаптувати освітні програми до потреб ринку праці, зокрема через розвиток мікрокваліфікацій та коротких програм. Репутаційні переваги полягають у підвищенні шансів на отримання грантів та міжнародного визнання завдяки формуванню потужних дослідницьких команд, можливості залучати висококваліфікованих фахівців через кращі умови праці та перспективи кар'єрного зростання, підвищенні інвестиційної привабливості для міжнародних партнерів завдяки ефективному управлінню персоналом.

Ресурсна інтеграція передбачає об'єднання активів та фінансових потоків учасників консолі-

дації, що виявляється у проведенні інвентаризації та раціональному перерозподілі матеріально-технічної бази (навчальні корпуси, гуртожитки, бібліотеки, обладнання); створенні єдиної фінансової системи, бюджетуванні, оптимізації витрат через ефект масштабу (проведення спільних закупівель); інтеграції IT-інфраструктури, створенні єдиного інформаційного середовища (електронний кампус, системи управління навчанням, корпоративна мережа).

На етапі ресурсної інтеграції консолідований заклад вищої освіти отримує низку критичних конкурентних переваг, які прямо впливають на його фінансову стійкість, ефективність діяльності та якість надання освітніх послуг. Фінансова стійкість може бути забезпечена завдяки оптимізації витрат, оскільки об'єднаний ЗВО може централізовано здійснювати закупівлі товарів та послуг (енергоносії, обладнання, програмне забезпечення) за вигіднішими цінами завдяки більшим обсягам, також суттєвого зменшення зазнають накладні витрати на утримання дублюючих адміністративних підрозділів. Окрім цього можливість диверсифікації джерел фінансування значно посилює фінансову стійкість консолідованого вишу, оскільки великому ЗВО легше отримати міжнародний грант на виконання комплексних наукових досліджень.

Ефективність діяльності об'єднаного університету підвищується завдяки згаданому вище ефекту масштабу, значному збільшенню чисельності контингенту студентів, можливості залучення високо кваліфікованих працівників як викладацького, управлінського, так і допоміжного складу, а також підвищенню кібербезпеки, оскільки централізоване управління IT-інфраструктурою дозволяє впроваджувати більш надійні та комплексні системи захисту даних.

Покращення якості надання освітніх послуг пов'язано з більш раціональним використанням інфраструктури. З'являється можливість ліквідувати або перепрофілювати застарілі, неефективно використовувані приміщення та об'єкти (корпуси, гуртожитки, лабораторії). Також спільний доступ до унікального обладнання (наукові лабораторії, комп'ютерні класи, спортивні комплекси) не тільки оптимізує витрати на його придбання і обслуговування, а й значно підвищує якість освітнього процесу та наукових досліджень. Таким чином, ресурсна інтеграція перетворює ЗВО на економічно міцну, ефективну та інноваційну організацію, яка має всі необхідні передумови для лідерства в освітній сфері.

Четвертою складовою змістового блоку процесу консолідації ЗВО є налагодження й забезпечення ефективності зовнішніх і внутрішніх комунікацій та формування відповідної корпоративної культури. Сутність зовнішніх комунікацій ЗВО полягає у встановленні суб'єкт-суб'єктної взаємодії, що базується на принципах прозорості, академічної автономії та цифровізації. Метою системи є просування наукового потенціалу, ре-

зультатів досліджень та освітніх послуг на національному та міжнародному рівнях.

Ефективність системи зовнішніх комунікацій визначається інтеграцією цифрових технологій та здатністю ЗВО швидко адаптуватися до змін зовнішніх обставин. Тому серед основних заходів цього етапу консолідації повинні бути: аналіз та сегментація аудиторії; формування єдиного бренду та позиціонування (розроблення нового логотипу, стилю та єдиних стандартів спілкування, створення або реструктуризація єдиного сайту, що віддзеркалює нову структуру та можливості); розгортання стратегічної PR-кампанії (проведення прес-конференцій та запуск серії публікацій у медіа для роз'яснення переваг консолідації, підготовка заздалегідь розроблених меседжів для нейтралізації негативних чуток щодо скорочень або закриття факультетів); впровадження цифрових каналів та ШІ; робота з інфлюенсерами та амбасадорами (залучення відомих випускників та лідерів думок серед студентів для трансляції нових цінностей університету).

Система внутрішніх комунікацій ЗВО – це сукупність інформаційних зв'язків та інструментів, що забезпечують взаємодію між адміністрацією, викладачами, співробітниками та студентами для досягнення спільних цілей. Сутність внутрішніх комунікацій полягає у створенні єдиного інформаційного та ціннісного поля з метою управління досвідом працівника та студента, що базується на принципах людиноцентрованості, інклюзивності та технологічності. Основними функціями зазначеної системи є: інформаційна (оперативне доведення наказів, змін у розкладі та стратегічних рішень), мотиваційна (залучення колективу до життя університету та підтримка корпоративної культури), управлінська (координація спільної діяльності підрозділів), зворотний зв'язок (моніторинг настроїв колективу в реальному часі).

З метою забезпечення ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій консолідованого ЗВО необхідно: провести інвентаризацію засобів зв'язку обох установ, що об'єднуються (електронна пошта, месенджери, внутрішні портали); виявити культурні розбіжності та інформаційних прогалин між колективами, розробити єдину комунікаційну стратегію (спільний інформаційний простір, єдиний стиль спілкування, використання мобільних платформ); наладити технічну інфраструктуру (корпоративні інтранети, використання ШІ для персоналізації повідомлень); запровадити моніторинг та зворотний зв'язок (опитування, «гарячі лінії»).

Для формування корпоративної культури, що відповідатиме новій місії ті філософії консолідованого ЗВО, необхідно: провести аналіз існуючих культур обох ЗВО та виокремити «базові уявлення» і «артефакти» (традиції, неписані правила) кожної установи; визначити ключові цінності, які пройшли перевірку на життєздатність у складних ситуаціях; запровадити єдиний фірмовий стиль,

корпоративний стандарт зовнішнього вигляду та нову систему ритуалів (спільні свята, посвяти тощо); розробити і запровадити систему винагород для працівників, чия діяльність найбільше відповідає новій корпоративній етиці; провести спільні тренінги для формування почуття єдності. Для відстеження результатів формування корпоративної культури доцільним є здійснення оцінки рівня лояльності та задоволеності персоналу через регулярні опитування та аналіз настроїв за допомогою інструментів ШІ.

Таким чином, на кожному з етапів інтеграції консолідований ЗВО повинен отримувати певні конкурентні переваги (рис. 2), що в подальшому дозволять йому зайняти стійку позицію на ринку освітніх послуг та закласти підґрунтя для формування конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Контрольно-результативний блок консолідації закладів вищої освіти є завершальним етапом процесу інтеграції. Він зосереджений на оцінці досягнутих результатів, моніторингу ефективності змін та забезпеченні сталого функціонування новоствореного об'єднаного університету.

Контрольно-результативний блок гарантує, що консолідація ЗВО не є самоціллю, а інструментом для створення більш сильної, конкурентоспроможної та ефективної освітньої інституції, здатної постійно вдосконалюватися.

Висновки. Розроблена модель процесу консолідації закладів вищої освіти, що містить концептуальний, змістовий і контрольно-результативний блоки, може бути використана під час складання дорожніх карт об'єднання декількох вишів у один інтегрований, інноваційний і потужний університет. Особлива увага, при цьому, повинна приділятися формуванню конкурентних переваг консолідованого ЗВО під час академічної, організаційної, ресурсної інтеграції та розроблення комунікаційної стратегії і корпоративної культури. До таких переваг нами віднесено: забезпечення високої якості освітніх програм і навчального процесу, створення потужного наукового потенціалу, оптимізація кадрового складу і операційних витрат, диверсифікація джерел фінансування, створення університетського бренду. Наявність в моделі контрольно-результативного блоку забезпечує контроль досягнення стратегічних цілей.



Рис. 2. Конкурентні переваги консолідованого ЗВО, що формуються під час інтеграційних процесів

Джерело: складено авторами

Бібліографічний список:

1. Хулицька М., Каліш Т. Консолідація та між-університетські горизонтальні структури в Польщі та європейських країнах – правові норми, моделі та ініціативи. Варшава: Варшавська політехніка, 2023. 49 с. URL: https://zvo.knu.ua/uploads/p_301_94764811.pdf
2. 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-01-2018-0048>
3. Benneton Pruvot, E., Estermann, Th., Mason, P. (n.d.). Define Thematic Report: University Mergers in Europe. DEFINE Project. Brussels: EUA. 61 p. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>
4. Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В.І. Шинкарук (голова) та ін. Київ : Абрис, 2002. VI, 742 с.
5. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 6. С. 203–207. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf
6. Тлумачний словник української мови. Принцип. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=принцип>

References:

1. Khulytska M., Kalish T. (2023). Konsolidatsiia ta mizhuniversytetski horyzontalni struktury v Polshchi ta yevropeyskykh krainakh – pravovi normy, modeli ta initsiatyvy. [Consolidation and inter-university horizontal structures in Poland and European countries – legal norms, models and initiatives.]. Varshava: Varshavska politekhnika. 49 p. (in Ukrainian)
2. 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-01-2018-0048>
3. Benneton Pruvot, E., Estermann, Th., Mason, P. (n.d.). Define Thematic Report: University Mergers in Europe. DEFINE Project. Brussels: EUA. 61 p. Available at: <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>
4. Filozofskyi entsyklopedychnyi slovnyk [Philosophical Encyclopedic Dictionary] / redkol.: V. I. Shynkaruk (holova) ta in. Kyiv: Abrys, 2002. VI, 742 p.
5. Onyshkevych O. V. (2016). Aktualnist proektnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvamy [The relevance of the project approach in enterprise management]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 6. pp. 203–207. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf
6. Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Pryntsyyp. Available at: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=принцип>

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 02.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025