DOI 10.32782/city-development.2025.2-23
УДК 378.072.1

ПРИНЦИП АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Райчева Лариса Іванівна
доктор економічних наук, доцент
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7764-4766
Нестерова Катерина Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4956-0469

Анотація. У статті розглянуто принцип автономії закладу вищої освіти як ключову передумову ефективного функціонування сучасної університетської системи. Проаналізовано нормативно-правові засади автономії в українському та європейському контекстах, а також окреслено чотири основні напрями автономії: академічну, організаційну, фінансову та кадрову. Автори досліджують потенційні можливості, які відкриває автономія для розвитку інновацій, підвищення якості освіти та ефективного управління ресурсами. Окрему увагу приділено ризикам, що супроводжують процеси децентралізації управління, зокрема у контексті недостатньої інституційної спроможності та загроз зовнішнього втручання. Представлено порівняльний аналіз моделей реалізації автономії у різних країнах Європи з метою виявлення релевантних практик для українських ЗВО. На основі дослідження сформульовано рекомендації щодо збалансованого впровадження автономії в системі вищої освіти України.

Ключові слова: вища освіта, автономія, децентралізація, освітній менеджмент, управління ефективністю, ефективність ЗВО.

Актуальність проблеми. У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти в Україні принцип автономії закладів вищої освіти (ЗВО) набуває особливої актуальності. Законодавчо закріплена автономія покликана забезпечити гнучкість, інституційну стійкість та здатність ЗВО ефективно реагувати на динамічні виклики освітнього середовища, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів, цифровізації та конкуренції за ресурси й абітурієнтів. Водночас на практиці реалізація автономії часто супроводжується низкою проблем: від формального характеру самоврядності до відсутності чітких механізмів відповідальності, ризиків управлінських зловживань і дефіциту управлінських компетенцій у керівництва закладів. На цьому тлі виникає необхідність комплексного осмислення як потенціалу автономії для розвитку системи вищої освіти, так і загроз, що можуть виникати за умов недостатньої нормативної визначеності, ресурсного забезпечення або недосконалих моделей управління. Важливо також врахувати міжнародний досвід імплементації автономії, аби запропонувати збалансовані підходи до її реалізації в українських реаліях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Принцип автономії ЗВО є одним із основним принципів їхньої діяльності. Визначення автономії подається в Законі України «Про вищу освіту», де автономія ЗВО визначається як «самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів» [1]. О. Власюк та Т. Дараган досліджували впровадження та забезпечення університетської автономії в Україні як стратегічного напрямку розвитку вищої освіти, необхідного для успішної адаптації до глобалізаційних змін і курсу на сталий розвиток. Вони наголошують, що сучасні трансформації в освітньому середовищі вимагають підвищення рівня самостійності закладів вищої освіти (ЗВО), зокрема в питаннях управління, фінансування, академічної діяльності та співпраці з ринком праці. незавершений процес автономізації ЗВО в Україні перешкоджає ефективному функціонуванню університетів, їхній конкурентоспроможності та інтеграції до європейського освітнього простору.

© Райчева Л. І., Нестерова К. С., 2025

Попри наявність законодавчого підґрунтя, університети зіштовхуються з обмеженнями, серед яких: надмірне державне регулювання, брак фінансової самостійності, слабка залученість стейкхолдерів та недостатня внутрішня відповідальність самих ЗВО [2]. К. С. Шапошников, Т. І. Бережна та Т. В. Пустова розглядають впровадження автономії університетів у контексті децентралізації управління закладами вищої освіти та демократизації освітнього процесу. У ній визначено основні проблеми та виклики для покращення регулювання. Їхнє дослідження показало, що автономія університетів допомагає вирішувати соціальні проблеми, пов'язані з діяльністю всіх учасників освітнього процесу. Однак, досягненню позитивних результатів заважають проблеми, які перешкоджають ефективному використанню інструментів демократизації. Основними причинами, що стримують автономію університетів в Україні, є нерозуміння процесу автономії, її форм та корупційні ризики [3]. С. В. Заєць та Т. І. Бережна розглядають студентське самоврядування як складову автономії закладу вищої освіти (ЗВО), зосереджуючись на ролях та функціях адміністрації у розподілі повноважень. Вони встановили механізм, за допомогою якого адміністративні органи ЗВО беруть участь у розподілі повноважень зі студентським самоврядуванням. Це включає в себе визначення сфер відповідальності, надання ресурсів та підтримки, а також забезпечення ефективної комунікації та співпраці [4]. І. Чижикова аналізує поняття «гейміфікація» та «навчальна автономія» через огляд праць вітчизняних та закордонних науковців. Автор систематизує різні визначення навчальної автономії, підкреслюючи її складність та багатогранність, та порівнює її з поняттям "самостійна робота", вказуючи на вищий рівень відповідальності та самостійності, який передбачає навчальна автономія. Гейміфікація розглядається нею як інструмент для підвищення мотивації, залученості та, як наслідок, формування навчальної автономії студентів. Автор наводить приклади ефективних засобів гейміфікації, розділяючи їх на ті, що використовуються під час занять (дебрифінг, освітні платформи, віртуальні світи) та ті, що застосовуються для самостійного опанування матеріалу (комп'ютерні ігри, онлайн-платформи) [5]. О. Л. Дженджеро та К. Ю. Сіренко розглядають роль педагогічного лідерства у стимулюванні освітніх змін у сучасних закладах вищої освіти. У ній підкреслюється, що сучасні викладачі університетів роблять більше, ніж просто передають знання. Вони допомагають студентам розвивати нові навички та адаптуватися до глобальних викликів [6].

П. Паінсі та співавтори аналізують вплив інституційної автономії на успішність європейських закладів вищої освіти у викладанні, дослідженнях і трансфері знань. Хоча очікується, що автономія сприяє кращим результатам у цих сферах, результати дослідження свідчать про переважно незначний, а іноді й негативний ефект, що суперечить поширеним припущенням. Автори припускають, що реформи лише змінюють розподіл повноважень всередині ЗВО без суттєвих кількісних змін, і закликають до подальших досліджень і уніфікації підходів до оцінювання ефективності [7]. М. Д. Діаз-Ногуеро та співавтори аналізують вплив стрімкого переходу до онлайн-навчання під час пандемії COVID-19 на студентів іспанських університетів, зосереджуючи увагу на трьох ключових чинниках адаптації: автономності, мотивації та цифровій педагогіці. Автори розробили анкету та модель, уточнену за допомогою підтверджувального факторного аналізу, яка дозволила оцінити цифрову компетентність, мотиваційні установки та здатність студентів до самостійного онлайн-навчання [8]. Л. М. Йєно та співавтори досліджували мотиваційні чинники, що впливають на академічну успішність і добробут студентів вищої освіти, на основі Теорії самодетермінації. На прикладі опитування 406 студентів-біологів у Норвегії встановлено, що підтримка автономії з боку викладачів позитивно впливає на автономну мотивацію та відчуття компетентності студентів, що, у свою чергу, підвищує їхню життєву енергію, знижує наміри до відрахування і покращує навчальні результати. Автори підкреслюють важливість викладацьких підходів, які сприяють розвитку автономності студентів, задля створення більш ефективного та сприятливого освітнього середовища [9].

Метою статті є комплексне дослідження принципу автономії закладу вищої освіти як інструменту підвищення ефективності управління в умовах трансформації освітньої системи.

Результати дослідження. Реалізація принципу автономії в закладах вищої освіти (ЗВО) є не лише формальною правовою нормою, а й індикатором глибини демократизації, інституційної зрілості та стратегічного потенціалу національної системи освіти. В українських умовах, що характеризуються перманентними реформами, політичною турбулентністю та обмеженими ресурсами, автономія постає як водночас можливість і виклик. У цьому контексті варто всебічно розглянути як позитивні наслідки впровадження автономії, так і ризики, що супроводжують її реалізацію. Законодавча основа автономії в Україні закладена насамперед у Законах України «Про вищу освіту» (2014) та «Про освіту» (2017), які передбачають чотири основні напрями автономії: академічну, організаційну, фінансову та кадрову (рис.1).

Кожна з них відкриває для університетів низку важливих управлінських можливостей:

Рисунок 1 – Складові системи автономії ЗВО

Джерело: розроблено авторами

Академічна автономія дозволяє ЗВО самостійно визначати зміст, форми та методи навчального процесу, розробляти й затверджувати освітні програми, встановлювати власні освітні стандарти для спеціальностей, що не підпадають під державне регулювання. Це створює передумови для інноваційності, міждисциплінарності та адаптивності вищої освіти до ринкових змін. Організаційна автономія передбачає право ЗВО визначати внутрішню структуру, створювати та ліквідовувати факультети, кафедри, наукові центри, змінювати структуру управління. Університет отримує більше свободи у визначенні власної організаційної моделі, яка може бути адаптована до стратегічних цілей, локального контексту та міжнародного позиціонування. Фінансова автономія, хоча поки що в Україні реалізована частково, дає змогу самостійно розпоряджатися власними коштами, залучати додаткові джерела фінансування (гранти, благодійні внески, підприємницька діяльність), управляти державними та недержавними активами, формувати власну бюджетну політику. Кадрова автономія забезпечує право університету самостійно призначати працівників, визначати посадові обов'язки, систему заохочень та академічних звань, розробляти власні політики у сфері професійного розвитку. Разом узяті, ці компоненти створюють можливості для формування стратегічно орієнтованих, інституційно гнучких і конкурентоспроможних університетів, здатних не лише адаптуватися до змін, а й самостійно їх ініціювати.

Попри очевидні переваги, процес реалізації автономії в Україні супроводжується рядом ризиків і обмежень, які можна умовно згрупувати у чотири блоки:

– інституційні ризики – багато ЗВО не мають достатньої управлінської зрілості для ефективного використання наданих прав. Відсутність чітких процедур внутрішньої підзвітності, формальність колегіальних органів управління, конфлікт інтересів між адміністративною і академічною спільнотою створюють умови для неефективного або навіть корупційного використання автономії;

– нормативні суперечності: законодавство часто не забезпечує необхідної узгодженості між правами ЗВО та контролюючими механізмами держави. Наприклад, обмеження на управління майном чи складність у зміні штатного розпису суттєво знижують дієвість фінансової автономії. Наявні також колізії між законами, підзаконними актами та локальними нормативними документами;

– фінансові обмеження: формальна автономія без відповідного фінансового ресурсу фактично нівелюється. Більшість ЗВО мають низьку здатність до залучення позабюджетних коштів, страждають від нерівномірного державного фінансування та відсутності довгострокового бюджетного планування. У цих умовах стратегічне управління є складним або неможливим;

– зовнішні загрози. Політичне втручання, зокрема у вибори керівників ЗВО, спроби адміністративного впливу на освітню політику або кадрові рішення з боку органів влади, свідчать про незавершеність реформи автономії. Зовнішній тиск демотивує академічну спільноту та підриває довіру до інституційних процесів.

Європейський досвід доводить, що університетська автономія – це не лише свобода від держави, а й інституційна відповідальність. Дослідження Європейської асоціації університетів (EUA, University Autonomy Scorecard) пропонує аналітичну рамку для оцінки автономії за чотирма вимірами. На основі цієї методики можна виокремити кілька типових моделей:

– Фінляндська модель: ЗВО мають повну юридичну, фінансову й кадрову автономію, функціонують як незалежні публічні корпорації або фонди. Держава фінансує університети на основі довгострокових контрактів, не втручаючись у внутрішні справи.

– Німецька модель: університети мають високий рівень академічної свободи, але фінансово значною мірою залежать від регіональних урядів (Länder). При цьому посилено механізми зовнішнього оцінювання, якості освіти та прозорості управління.

– Британська модель: характеризується високим рівнем автономії у поєднанні з розвиненою системою публічної підзвітності (зокрема через Research Excellence Framework – REF). Результати оцінювання впливають на розподіл державного фінансування.

– Французька модель: Автономія була суттєво розширена після реформи 2007 року, але

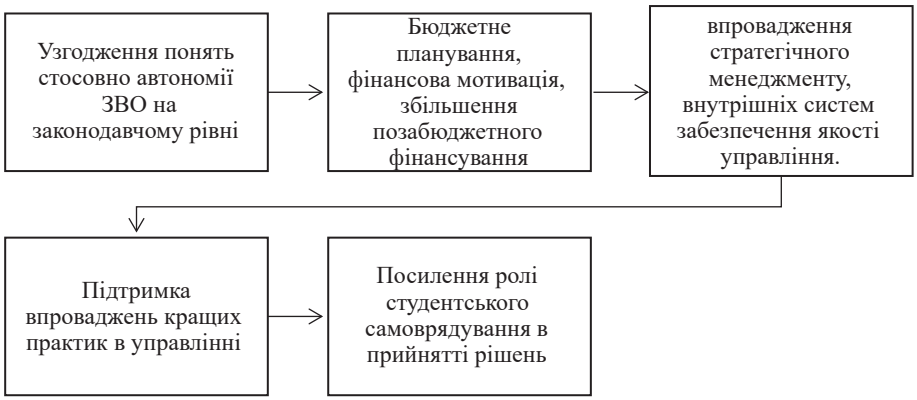

Рисунок 2 – Алгоритм оцінки ефективності автономії вітчизняних ЗВО

Джерело: сформовано автором

значний вплив уряду зберігається через систему централізованого фінансування та регламентацію кадрових призначень [10].

Загальною тенденцією є поєднання автономії із жорсткими інструментами моніторингу, оцінки якості та вимогами до стратегічного планування. Це дозволяє зберігати баланс між свободою і відповідальністю.

Алгоритм оцінки ефективності автономії вітчизняних ЗВО зображених на рис. 2.

Цей алгоритм дасть можливість впровадження та збільшення університетської автономії.

Висновки. Підвищення інституційної автономії закладів вищої освіти не має однозначно позитивного впливу на виконання їхніх основних місій – викладання, наукових досліджень і трансферу знань. У більшості випадків виявлений ефект є незначним, а подекуди навіть негативним, що суперечить поширеним теоретичним уявленням і попереднім емпіричним дослідженням. Це свідчить про те, що сам по собі формальний рівень автономії не гарантує покращення результативності закладів вищої освіти. Поточні реформи, спрямовані на розширення автономії, можуть лише змінювати розподіл управлінських повноважень між різними внутрішніми суб'єктами ЗВО, не створюючи суттєвого позитивного ефекту на інституційному рівні. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробці стандартизованих, надійних індикаторів для оцінювання ефективності ЗВО, а також у проведенні подальших досліджень, які дозволили б комплексно проаналізувати зв'язок між автономією, інституційними стратегіями та реальними результатами діяльності закладів вищої освіти.

Бібліографічний список:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
2. Власюк О., Дараган Т. Автономія закладу вищої освіти: принципи впровадження в Україні. *Нові технології навчання*. 2024. № 98. С. 16–22. DOI: https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.02
3. Шапошников К. С., Бережна Т. І., Пустова Т. В. Впровадження університетської автономії в контексті децентралізації управління ЗВО та демократизації освітнього процесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-01
4. Заєць С. В., Бережна Т. І. Студентське самоврядування як складова автономії ЗВО: роль і функції адміністрації в розподілі повноважень. *Академічні візії*. 2023. № 22. С. 1–14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8323455
5. Чижикова І. Розвиток навчальної автономії студентів в умовах гейміфікації навчального процесу у ЗВО. *Education. Innovation. Practice*. 2023. Т. 11, № 2. С. 54–59. DOI: https://doi.org/10.31110/2616-650x-vol11i2-008
6. Дженджеро О. Л., Сіренко К. Ю. Педагогічне лідерство як рушійна сила освітніх змін у сучасному зво. *Collection of scientific papers "SCIENTIA",* м. Марсель, 14 лют. 2025 р. С. 187–191.
7. Painsi P. W., Leitner K.-H., Rybnicek R. The impact of institutional autonomy on higher education institutions in Europe. *Science and Public Policy*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1093/scipol/scae069
8. Autonomy, Motivation, and Digital Pedagogy Are Key Factors in the Perceptions of Spanish Higher-Education Students toward Online Learning during the COVID-19 Pandemic / M. D. Díaz-Noguera et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, no. 2. P. 654. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19020654
9. Jeno L.M., Nylehn J., Hole T.N., Raaheim A., Velle G., Vandvik V. Motivational determinants of students' academic functioning: the role of autonomy-support, autonomous motivation, and perceived competence.

Scandinavian Journal of Educational Research. 2021. Vol. 67, No. 2. P. 194–211. DOI: https://doi.org/10.1080/00313831.2021.1990125
10. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. Home. URL: https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html

References:

1. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII : stanom na 9 kvit. 2025 r. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
2. Vlasiuk O., Darahan T. (2024). Avtonomiia zakladu vyshchoi osvity: pryntsypy vprovadzhennia v Ukraini. *Novi tekhnolohii navchannia*. № 98. S. 16–22. DOI: https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.02
3. Shaposhnykov K. S., Berezhna T. I., Pustova T. V. (2023). Vprovadzhennia universytetskoi avtonomii v konteksti detsentralizatsii upravlinnia ZVO ta demokratyzatsii osvitnoho protsesu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-01
4. Zaiets S. V., Berezhna T. I. (2023). Studentske samovriaduvannia yak skladova avtonomii ZVO: rol i funktsii administratsii v rozpodili povnovazhen. *Akademichni vizii*. № 22. S. 1–14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8323455
5. Chyzhykova I. (2023). Rozvytok navchalnoi avtonomii studentiv v umovakh heimifikatsii navchalnoho protsesu u ZVO. *Education. Innovation. Practice*. T. 11, № 2. S. 54–59. DOI: https://doi.org/10.31110/2616-650x-vol11i2-008
6. Dzhendzhero O. L., Sirenko K. Yu. (2025) Pedahohichne liderstvo yak rushiina syla osvitnikh zmin u suchasnomu zvo. *Collection of scientific papers "SCIENTIA"*, m. Marsel, 14 liut. S. 187–191.
7. Painsi P. W., Leitner K.-H., Rybnicek R. (2024). The impact of institutional autonomy on higher education institutions in Europe. *Science and Public Policy*. DOI: https://doi.org/10.1093/scipol/scae069
8. Autonomy, Motivation, and Digital Pedagogy Are Key Factors in the Perceptions of Spanish Higher-Education Students toward Online Learning during the COVID-19 Pandemic / M. D. Díaz-Noguera et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, no. 2. P. 654. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19020654
9. Jeno L.M., Nylehn J., Hole T.N., Raaheim A., Velle G., Vandvik V. (2021). Motivational determinants of students academic functioning: the role of autonomy-support, autonomous motivation, and perceived competence. *Scandinavian Journal of Educational Research*. Vol. 67, No. 2. P. 194–211. DOI: https://doi.org/10.1080/00313831.2021.1990125
10. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. Home. Available at: https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html

THE PRINCIPLE OF AUTONOMY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION: OPPORTUNITIES, RISKS AND IMPLEMENTATION MODELS

Larysa Raicheva
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
International Humanitarian University, Odesa
Kateryna Nesterova
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and International Economic Relations
International Humanitarian University, Odesa

Summary. The article explores the principle of higher education institution (HEI) autonomy as a crucial factor in the modernization of university governance. It analyzes the legal and institutional frameworks regulating autonomy in Ukraine and selected European countries, identifying four key dimensions: academic, organizational, financial, and staffing autonomy. The paper emphasizes the potential of autonomy to foster institutional resilience, stimulate educational innovation, and enhance managerial flexibility. However, it also outlines significant risks associated with its implementation in transitional contexts, such as weak institutional capacity, limited resources, and threats of external interference. The study provides a comparative analysis of HEI autonomy models in various European Union countries, highlighting the diversity of governance approaches and the balance between independence and accountability. Based on the analysis, the author proposes strategic recommendations for strengthening autonomy implementation in Ukrainian universities, ensuring that it supports rather than undermines quality assurance, transparency, and sustainable institutional development. The

article contributes to the ongoing discourse on higher education reform in post-Soviet systems by offering a critical reflection on the challenges and prospects of institutional autonomy.

Keywords: higher education, autonomy, decentralization, educational management, performance management, HEI efficiency (HEI – Higher Education Institution).

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025