

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-90>

УДК 37.072

### Інформаційно-аналітичне забезпечення управління організаційною автономією ЗВО

**Дериховська В.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії, статистики та прогнозування  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

**Степурина С.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії, статистики та прогнозування  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

Статтю присвячено дослідженню питання становлення інституційної автономії системи вищої освіти України у цілому та розвитку організаційної автономії закладів вищої освіти зокрема. Представлено організаційну автономію ЗВО як підсистему університетської автономії, визначено проблемне поле на шляху підвищення рівня організаційної автономії вітчизняних ЗВО та запропоновано перспективний план дій щодо підвищення рівня організаційної та інституційної автономії ЗВО.

**Ключові слова:** інституційна автономія, заклад вищої освіти (ЗВО), організаційна автономія ЗВО, підсистема.

Дериховская В.И., Степурина С.А. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АВТОНОМИЕЙ ВУЗА

Статья посвящена исследованию вопросам становления институциональной автономии системы высшего образования Украины в целом и развития организационной автономии высших учебных заведений в частности. Представлено организационную автономию вуза как подсистему университетской автономии, определено проблемное поле на пути повышения уровня организационной автономии отечественных вузов и предложен перспективный план действий по повышению уровня как организационной, так и институциональной автономии вузов.

**Ключевые слова:** институциональная автономия, высшее учебное заведение (вуз), организационная автономия вуза, подсистема.

Derykhovska V.I., Stepurina S.O. INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL AUTONOMY OF IHE

The article is devoted to the research of the formation of institutional autonomy of the system of higher education of Ukraine as a whole and the development of organizational autonomy of institutions of higher education in particular. The organizational autonomy of IHE as the subsystem of university autonomy is presented, the problem field on the way of raising the level of organizational autonomy of domestic IHE is determined, and a promising action plan for increasing the level of both organizational and institutional autonomy of IHE is proposed.

**Keywords:** institutional autonomy, institution of higher education (IHE), organizational autonomy of IHE, subsystem.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамізм розвитку суспільства, глобалізаційні процеси, міжнародна конкуренція, стрімке формування економіки та суспільства, заснованих на знаннях, становлення науки як одного з основних чинників суспільних змін істотно трансформують не тільки уяв-

лення про сутність вищої освіти, реформують її систему, а й змінюють місце вищої школи в структурі суспільства. До того ж становлення та розвиток демократичного суспільства тісно пов'язані з феноменом масовості поширення вищої освіти, оскільки саме вища освіти виступає рушійною силою, ключовим

механізмом нагромадження і розвитку знань та ідей задля ефективного впровадження й використання освітніх новацій у всіх сферах суспільного життя.

Особливої актуальності питання автономії закладів вищої освіти набуває у зв'язку з прийняттям та набранням чинності Закону України «Про вищу освіту», який надає ЗВО самостійності у вирішенні багатьох питань щодо своєї діяльності. Виходячи із цього, перед науковцями та практиками стоять завдання визначення та ретельного дослідження суперечностей, що за об'єктивних причин перешкоджають процесам автономізації ЗВО в Україні, пошуку нових знань та розроблення дієвих підходів та інструментальної бази щодо вирішення цих суперечностей і створення практичних рекомендацій щодо формування нових конкурентних переваг вітчизняних ЗВО на міжнародній освітній арені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених, що вивчали питання становлення та розвитку інституційної автономії ЗВО [1–3; 9–11], погоджуються з тим, що саме автономність є відправною точкою посилення привабливості та конкурентоспроможності ЗВО як на міжнародному, так і на національному рівні. Саме тому важливим із позицій стратегічного розвитку ЗВО є формування системи управління інституційною автономією, яка враховує як зовнішнє, так і внутрішнє середовище на підставі дослідження можливостей використання автономії та конкурентних переваг ЗВО.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасному світі в економіці знань безперечно роль у створенні суспільства знань відводиться саме освіті. Державні інститути, громадське суспільство, ринок праці висувають усе нові й нові вимоги до сфери вищої освіти. У результаті цього відбувається нарощення значимості та впливу вищої освіти, що, своєю чергою, супроводжується закономірним прямопропорційним зростанням діапазону відповідальності освіти перед суспільством. Відповідальність вищої школи передбачає самостійність у формуванні та втіленні власної стратегії розвитку. Така самостійність розглядається в європейських традиціях вищої освіти як академічна свобода та інституційна автономія. Однак і досі не визначено єдиної концепції цих фундаментальних академічних цінностей, окрім того, автономність вітчизняної вищої освіти, її незалежність як самостійного соціального інституту є темою актуальною та

не до кінця дослідженою. Зокрема, дискусійними нині є питання щодо визнання загальних рамок системи вищої освіти (що вважати вищою освітою, який заклад має право надавати вищу освіту, які саме механізми та процедури акредитації та ліцензування тощо), належного фінансування системи вищої освіти (хто має фінансувати освіту, який саме відсоток державного бюджету має відводитися на підтримку та розвиток вищої освіти та науки), комерціалізації вищої освіти (створення підприємницьких організацій – ЗВО, що приносять прибуток) та ефективного менеджменту закладу вищої освіти (перерозподіл управлінських функцій між керівною ланкою ЗВО та міністерством, поділ функції ректора на дві сфери: одна – це управління та підприємницька діяльність, інша – лідерство, визначення місії і т. п.). Вирішення цих питань повинно відбуватися у прозорій правовій площині та в тісній взаємодії всіх зацікавлених сторін: представників громадськості, студентства, викладачів, учених та публічної влади (міністерств, парламенту, уряду). Ключовою метою є досягнення та підтримка балансу між автономією ЗВО та урядовим контролем для мінімізації ризиків ухвалення невірних управлінських рішень та їхнього пагубного впливу на всі аспекти суспільного життя.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення місця та значення організаційної автономії як однієї з ключових підсистем системи управління інституційною автономією ЗВО і розроблення комплексу дій щодо підвищення рівня організаційного складника у цілісній університетській автономії вітчизняної системи вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безумовно, університетська автономія не є самоціллю, але водночас вона визнається найважливішою передумовою успішності виконання закладами вищої освіти своєї місії в умовах побудови передового суспільства, заснованого на знаннях. Академічної свободи вимагає передусім інноваційна діяльність ЗВО, тобто можливість самостійного проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, упровадження їх результатів у науковий та виробничий процеси, а також використання у навчальному процесі інноваційних технологій навчання. Крім того, академічна свобода проявляється у свободі навчання, публікаційній активності щодо оприлюднення результатів наукових досліджень та свободі співпраці ЗВО з освіт-

ньо-науковою спільнотою та представниками інших сфер діяльності.

Конкурентоспроможність сучасної системи вищої освіти визначається можливістю її швидкої адаптації до мінливих змін зовнішнього середовища. Так, стрімкий розвиток технологій та поява інновацій суттєво вплинули на інституційне функціонування ЗВО. Починаючи із середини ХХ ст. ЗВО змушені були змінити внутрішнє середовище управління та почати працювати за принципами ринкових відносин. А це, своєю чергою, вимагало відходу від традиційної моделі управління та своєчасної адаптації до все нових запитів суспільства. Поступово ЗВО почали перетворюватися на відкриті соціальні інститути, яким властивий симбіоз сучасних принципів управління та традиційних академічних цінностей.

У сучасному розумінні під інституційною автономією мається на увазі свобода ЗВО від урядового контролю та регулювання щодо внутрішнього устрою, управління та розподілу фінансових ресурсів, отримання доходу від недержавних джерел, вербування персоналу, умов організації навчання та проведення досліджень. Інституційна автономія передбачає надання ЗВО можливості реалізації самоуправління. Однак це в теорії, на практиці жодна система вищої освіти не є цілком автономною від зовнішнього контролю держави та/чи суспільства.

Аналіз європейського й світового досвіду, принципів та ознак формування автономії у системі вищої освіти в розвинених країнах [4–7] дав змогу виділити чотири складники поняття автономії: адміністративний, освітній, науковий та фінансовий. Саме вони покликані забезпечити оптимальний баланс та ефективний розподіл обов'язків і прав між державою та ЗВО.

Своєю чергою, згідно з рішенням Лісабонської декларації 2007 р. [8], слід розрізняти чотири складники інституційної автономії: організаційний, фінансовий, кадровий та академічний. Кожна компонента інституційної автономії спрямована на формування правил функціонування університету, які підпорядковуються зміні ролі ЗВО у сучасному суспільстві та характеризуються певним набором індикаторів, що мають вагові частки та використовуються для оцінювання загального рівня інституціональної автономії.

На національному рівні становлення та закріплення принципів автономізації вищої освіти датується 2009 р., коли під час Ольвійського форуму було підписано Хартію

університетів України «Академічні свободи, університетська автономія та освіта» [9]. Цей документ також підкреслив необхідність розвитку інституціональної автономії в різноманітних місіях, а саме в організаційній автономії (організаційна структура університетів), академічній автономії (навчальні плани, програми та наукові дослідження); автономії у сфері кадрової політики (найм, заробітна плата та просування по «кар'єрній дробині») та фінансовій автономії [9].

Більш детально зупинимося на дослідженні організаційної автономії ЗВО, оскільки саме вона покликана створити передумови для комерціалізації знань, розвитку внутрішніх академічних структур та реалізації стратегічних управлінських рішень.

Організаційна автономія визначає процедуру, критерії обрання та звільнення керівника, посадових осіб та керуючих органів ЗВО, термін дії їхніх повноважень, можливість включення та обрання до складу керуючого колегіального органу представників зовнішніх організацій, можливість приймати самостійні рішення щодо зміни академічної структури ЗВО, незалежного створення структурних підрозділів та затвердження посад, укладання контрактів, виборів та право створювати юридичні особи.

Сферами реалізації організаційної автономії є побудова та функціонування організаційної структури управління ЗВО, механізми реалізації управлінських технологій, специфіка прийняття управлінських рішень.

Доцільно розглядати ЗВО як відкриту систему, що, виконуючи своє призначення, реалізуючи місію та стратегію розвитку, саморозвивається та самоорганізується, тим самим прагне залишатися конкурентоспроможною на ринку освітніх послуг. У зв'язку із цим система управління ЗВО має формуватися з урахуванням вектору розвитку сучасної економіки знань, що стає неможливим без удосконалення організаційної структури управління та ефективної організації діяльності кожної підсистеми управління навчальним закладом.

Представлення закладу вищої освіти як складної організаційно-технічної багаторівневої системи, що покликана виконувати концептуальні рішення, стратегічні, тактичні та оперативні завдання управління, передбачає виділення множини підсистем різних рівнів, які взаємопов'язані між собою. До таких підсистем доцільно віднести освітню (навчально-виховну), наукову, інноваційну,

інформаційну підсистему, підсистему міжнародної діяльності, розвитку кадрового потенціалу, виробничо-технологічну підсистему тощо. Оскільки кожен із перерахованих вище напрямів акумулює у собі значний комплекс ієрархічних цілей, завдань, функцій, принципів, методів, структурних підрозділів та характеризується певною цілісністю, автономністю і самостійністю, ми маємо всі підстави називати їх підсистемами. Зазначений перелік підсистем може бути змінним відповідно до специфіки, масштабності діяльності ЗВО, організаційної структури та пріоритетних напрямів його діяльності. Це, своєю чергою, дає змогу, використовуючи системний підхід, розглядати інституціональну автономію як складну систему управління, що складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних між собою підсистем, де особливе місце відводиться підсистемі організаційної автономії ЗВО (рис. 1).

Функціонування системи інституціональної автономії не тільки покликане забезпечити привабливість та конкурентоспроможність вищої освіти в країні, а й визначити модель співпраці ЗВО з державою та суспільством. Своєю чергою, форми взаємодії та рівень контролю публічної влади діяльності університету залежать від реальних умов функціонування ЗВО та тих запитів, що диктує йому навколишнє середовище.

Розглядаючи підсистему організаційної автономії з кібернетичного погляду, доцільно зазначити, що такій системі властиві самоорганізація, самонавчання (за рахунок накопиченого досвіду та адаптації) та цілеспрямованість. Представимо організаційну автономію університету як кібернетичну систему, що має

окремі керувальну (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління) підсистему, які знаходяться у постійній взаємодії та враховують вплив зовнішнього середовища на систему та зворотний вплив системи на зовнішнє середовище (рис. 2).

Оскільки сучасна вища освіта має бути інноваційно спрямованою, носити не адаптивний, а випереджаючий характер, це вимагає своєчасного прогнозування вимог економіки та ринку праці, врахування впливу різних суб'єктів (публічної влади, громадськості, церкви тощо) та чинників (соціально-економічних, політичних, культурних і т. п.) задля розвитку та побудови конкурентоспроможної держави.

На діяльність ЗВО у цілому та на його організаційну структуру управління зокрема впливає значна кількість чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. До першої групи чинників доцільно віднести нормативно-правову базу (законодавчу площину, у якій функціонує ЗВО); участь ЗВО у міжнародних та вітчизняних (державних, регіональних) проектах та програмах; тісну співпрацю та взаємодію з освітніми, дослідницькими установами та бізнес-структурами; позицію ЗВО в міжнародних та національних рейтингах. Перераховані чинники зовнішнього впливу також впливають на привабливість ЗВО, тим самим формують репутацію та імідж вишу й дають змогу розширити інституціональну автономію закладу вищої освіти.

До чинників внутрішнього впливу необхідно віднести існуючий організаційний устрій ЗВО (структура і функціональні права та обов'язки керівних органів, принципи внутрішньої організації та процес прийняття рішень, критерії відбору на керівні посади тощо), наявний



Рис. 1. Підсистеми інституціональної автономії



Рис. 2. Підсистема управління організаційною автономією ЗВО (кібернетичний підхід)

потенціал апарату правління ЗВО (високий статус та престиж адміністрації ЗВО).

Як вхідну інформацію системи управління організаційною автономією доцільно використовувати перелік індикаторів, що розроблений Асоціацією європейських університетів (АЄУ) [4]. Запропонована система індикаторів виступає інструментарієм оцінювання та співставлення університетських автономій у 29 європейських системах вищої освіти. Ця система показників зосереджується на чотирьох сферах автономії, зокрема організаційна автономія оцінюється за допомогою таких показників:

1) процедура обрання ректора (керівника) (необхідність узгодження кандидатури обраного ректора з органами державної влади);

2) критерії обрання ректора (керівника) (визначаються варіанти правового регулювання цього аспекту. Так, найбільш автономним вважається той ЗВО, що сам визначає критерії для обрання ректора);

3) процедура звільнення ректора (керівника) (можливі такі варіанти: процедуру звільнення не встановлено законодавчо; звільнення потребує підтвердження державним органом, але саму процедуру встановлює ЗВО; звільнення здійснює державний орган, але за процедурою, встановленою ЗВО; звільнення здійснює виключно державний орган за процедурою, визначеною законом);

4) термін повноважень ректора (керівника) (серед запропонованих варіантів: вка-

зане питання не підлягає законодавчому врегулюванню; закон установлює максимально або мінімально можливий строк перебування на посаді; закон установлює строк повноважень);

5) наявність зовнішніх членів у правлінні (оцінюється можливість та ступінь участі представників ззовні у складі керівних органів та рад);

6) визначення академічної структури (оцінюється ступінь автономності ЗВО щодо визначення власної академічної структури та інших структурних елементів);

7) можливість створення юридичних осіб (чи має законодавче право ЗВО засновувати юридичні особи та які самі (прибуткові, неприбуткові).

Вищезазначений перелік показників дає змогу описати здатність університету вільно вибирати організаційну структуру управління, самостійно визначати процедуру обрання та звільнення ректора, приймати рішення щодо терміну дії його повноважень, обирати керівний орган і створювати внутрішні академічні структури та зовнішні юридичні особи.

Визначена за методологією EUA система показників орієнтована на такі аспекти: здатність визначати модель керівництва, його склад і структуру; внутрішні академічні структури; можливість створення юридичних осіб. Тобто безпосередньо пов'язана зі здатністю ЗВО визначати та здійснювати академічний та стратегічний напрями діяльності, а також

створювати передумови для нових фінансових надходжень.

Оскільки університети України не підлягали останньому рейтинговому оцінюванню інституціональної автономії за складниками, що було реалізовано в 2017 р. Асоціацією європейських університетів, доцільно проаналізувати результати аналогічного дослідження, що було проведене в межах проекту ATHENA. Метою цього проекту є сприяння розвитку, реформуванню та модернізації систем вищої освіти в країнах Східного партнерства, а саме у Вірменії, Молдові та Україні. Більше того, заручившись підтримкою програми Європейського Союзу TEMPUS, проект ATHENA центральною ідеєю вбачає реструктуризацію управління університетів у досліджуваних країнах шляхом заохочення та підтримки вищого ступеня автономії університетів та їх фінансової стійкості [10; 11].

Використовуючи методологію та систему показників АЄУ, було оцінено організаційну автономію університетів у 2013–2014 рр. та визначено, що Україна знаходиться на 26-му місці серед 29 країн із рівнем організаційної автономії, що дорівнює 44%. Тобто для вітчизняної системи вищої освіти характерним є низький ступінь організаційної автономії, що зумовлено пануванням значного рівня державного контролю над управлінськими та організаційними процесами ЗВО.

На шляху підвищення рівня організаційної автономії Україна має внести певні зміни до законодавчої бази, а саме: скасувати участь представників міністерства у виборах ректора; надати дозвіл ЗВО створювати власні юридичні особи (суб'єкти господарювання) та самостійно управляти ними; спростити процедуру та заохотити участь у керівних органах широкого кола зовнішніх членів (представників громадянського суспільства та комерційних організацій); самостійно регулювати та управляти академічною структурою університету тощо.

Процес реформування не повинен носити декларативний характер, а бути практично реалізованим, що, своєю чергою, не тільки сприятиме позитивним змінам та суттєво поліпшить поточний стан організаційної автономії, а й підвищить якість вітчизняної систем вищої освіти, дасть їй змогу інтегруватися в європейський освітній простір.

За результатами дослідження, яке було проведене на першому етапі прикладної НДР № 41/2017-2018 та передбачало співставлення сучасної нормативно-правової бази,

зокрема Закону України «Про вищу освіту», з індикативною системою оцінювання організаційної автономії згідно до АЄУ, визначено, що формально на законодавчому рівні Україна створила умови для розширення організаційної автономії та потенційно спроможна забезпечити просування вітчизняної вищої освіти на вищі рейтингові позиції в Європі. Однак і досі є певні обмеження на шляху модернізації, проте вони повинні носити тимчасовий характер, зумовлений перехідним етапом у реформуванні та розвитку системи вищої освіти України.

Аналіз змін законодавства України, що регулює функціонування системи вищої освіти, а саме нового Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 [7], показав, що тільки положення щодо затвердження ректора та терміну його повноважень, а також можливість створювати суб'єкти господарювання можуть вимірюватися системою показників автономії та мають прямий вплив на рейтинг показників. Указані зміни здебільшого здійснюють позитивний вплив на рівень організаційної автономії університетів України, хоча вплив прописаного терміну повноважень ректора на показники є дещо негативним.

Положення про можливість створення суб'єктів господарювання також стало вагомим кроком до забезпечення рівності закладів освіти. Водночас реалізація на практиці, зокрема, права університетів створювати без обмежень юридичні особи, потребує розроблення додаткових ефективних інструментів підтримки, оскільки заявлений досить амбіційний предмет їхньої діяльності – доведення результатів наукової і науково-технічної діяльності закладу вищої освіти до стану інноваційного продукту та його подальша комерціалізація. Реалізуючи просвітницьку місію, популяризуючи науки в суспільстві, ЗВО мають самостійно приймати рішення щодо напрямів, сфери, необхідного фінансування (джерел залучення коштів) та ресурсної бази проведення наукових досліджень. Більше того, комерціалізація результатів наукових досліджень має бути в пріоритеті, проте не слід забувати про те, що, інтегруючись з освітою, наука передусім має задовольняти потреби національної індустрії. Саме тому питання щодо можливості створення ЗВО прибуткових (неприбуткових) юридичних осіб мають бути детально та всебічно вивчені.

У цілому, за оцінками експертів проекту ATHENA [10], лише за рахунок законодавчих змін Україна може суттєво поліпшити свої

рейтингові позиції та підвищити рівень організаційної автономії з 44% до 68%, тим самим посісти місце у кластері систем вищої освіти з високим рівнем автономності.

Процес оцінювання організаційної автономії за вищеописаною системою індикаторів виступає основою для управлінських впливів суб'єкту управління на об'єкт. Останні знаходяться у тісній взаємодії та реалізують принцип зворотного зв'язку, тобто керувальна система передає інформацію керуваному об'єкту, а він, своєю чергою, передає інформацію про свій поточний стан. Отже, від якості прийнятих управлінських рішень буде залежати підвищення рівня організаційної автономії ЗВО, тобто поточний стан вихідних параметрів (вихідної інформації), що будуть здійснювати вплив організаційної автономії ЗВО на зовнішнє середовище.

Керівництво ЗВО як суб'єкт управління підсистемою організаційної автономії, аналізуючи систему чинників зовнішнього та внутрішнього впливу й оцінюючи поточний стан рівня розвитку організаційної автономії, визначає слабкі місця в управлінні та окреслює проблемне коло, що гальмує підвищення рівня організаційної автономії та, як наслідок, інституціональної автономії університету, а також визначає, які саме управлінські впливи необхідно здійснити на наявний організаційний устрій та які зміни в процес управління ЗВО внести для усунення (вирішення) поточних проблем.

Маючи на меті розвиток організаційної автономії, керівний орган університету розробляє план дій, який необхідно реалізувати на рівні підсистеми організаційної та системи інституціональної автономії для ефективної діяльності та розвитку вишу, підвищення рівня його автономності. Так, аналізуючи поточний стан організаційної автономії вітчизняної системи вищої освіти, на рис. 3 визначено місце даної підсистеми, окреслено проблемне поле та запропоновано перспективний план дій щодо його усунення.

До першочергових завдань на шляху підвищення рівня організаційної автономії університету слід віднести чітке розділення повноважень та відповідальності держави і ЗВО. Так, держава має гарантувати рівність прав та умов функціонування автономних університетів, забезпечити правове поле та заохотити здорову конкурентну боротьбу між вишами, при цьому ключовим чинником повинне стати невтручання в академічну та операційну діяльність ЗВО.

Університети, зі свого боку, мають стати незалежними, економічно самостійними, саморегульованими інституціями, що функціонують на засадах критичної самооцінки та саморозвитку задля надання якісної освіти громадськості.

Наступним кроком є зміцнення управлінських важелів наглядових рад університетів, особливо в частині їхньої відповідальності за розвиток ЗВО і залучення необхідних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, можливості самостійного вибору нових форм партнерства й обміну досвідом між ЗВО, приватним сектором та участі у міжнародних проектах (співпраця з різними організаціями), а також стосовно прав впливати на призначення ректора (президента) та строку дії його повноважень. Це забезпечить збільшення управлінської ефективності у вітчизняних вишах. До того ж зміни в організаційному устрої, розширення прав та ступеня автономності також сприятимуть конкурентній боротьбі за посаду ректора серед представників нового покоління управлінців, які готові реалізовувати сучасну стратегію ефективного управління ЗВО без постійного втручання, тиску та обмежень із боку держави.

**Висновки з цього дослідження.** Бюрократичні перешкоди, що нині стоять на шляху змін, істотно гальмують та обмежують управлінський процес університетів, від ефективності якого залежать підтримка на належному рівні всіх життєвих функцій ЗВО, процес інтеграції, диференціації та взаємодії на всіх організаційних рівнях, швидкість адаптації різних організаційних структур та реалізується їх синтез і симбіоз в межах ЗВО, відбувається розподіл функцій та їх регулювання, тим самим забезпечується раціональне управління університетом та його ефективний розвиток на ринку освітніх послуг.

Відправною точкою всіх змін повинно стати реформування законодавчої бази, нормативно-правові акти мають не тільки відповідати світовим вимогам щодо автономізації ЗВО, а й бути фактично імplementованими в практичну діяльність університетів, створити відповідне правове поле. Вибираючи власну модель управління, організаційну структуру, механізм реалізації управлінських технологій та специфіку прийняття управлінських рішень, ЗВО зможе самостійно визначати та здійснювати академічний і стратегічний напрями діяльності, тим самим підвищувати рівень як організаційної, так й інституціональної автономії у цілому.

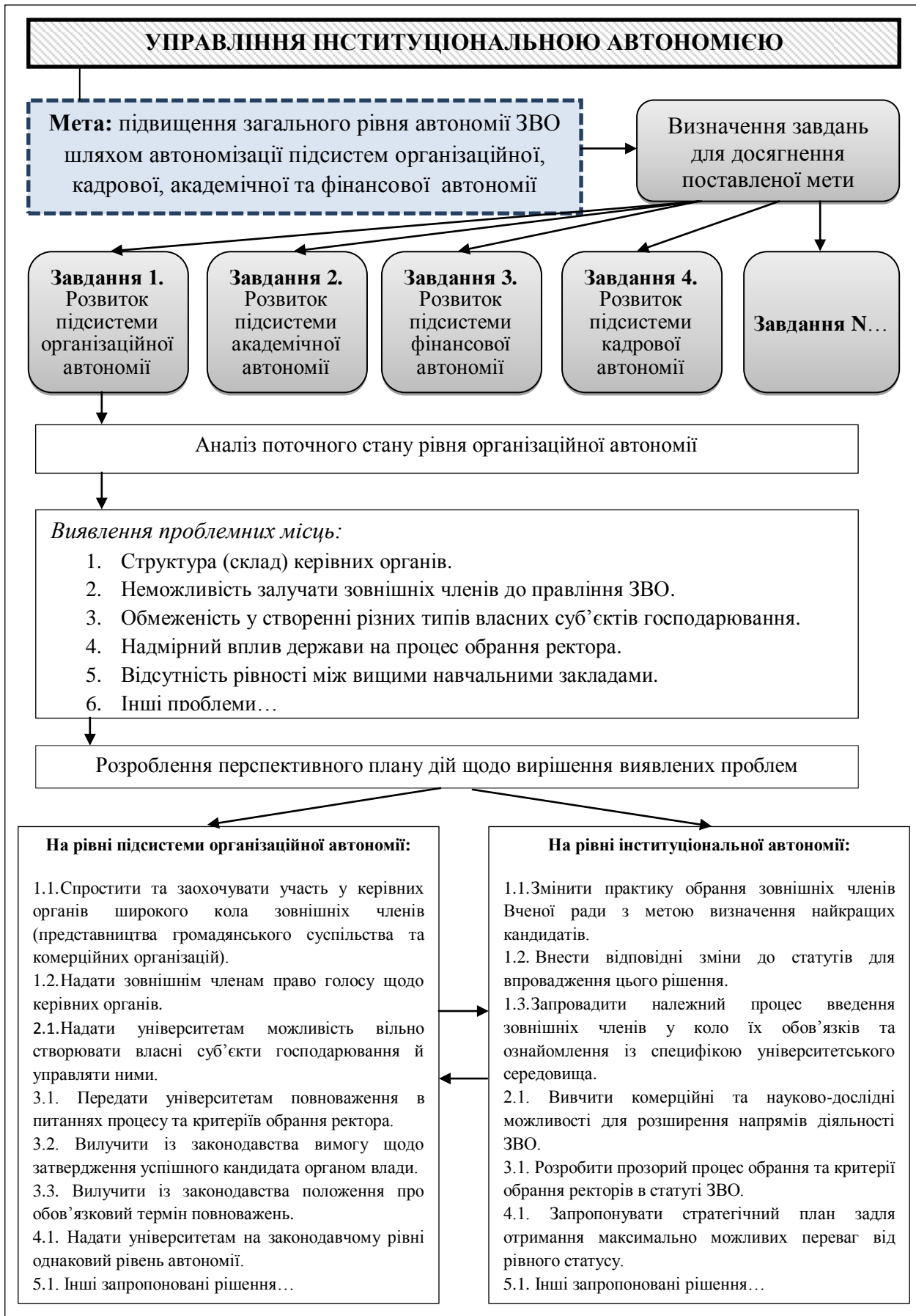


Рис. 3. Місце підсистеми організаційної автономії в управлінні інституційною автономією ЗВО



ЛІТЕРАТУРА:

1. Кемаль Г. Автономия университета и академическая свобода: исторические перспективы. URL: <http://ihe.nkaoko.kz/archive/67/389/>.
2. Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / О.П. Воробйова, Т.О. Горецька, Н.М. Дем'яненко та ін. К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 192 с.
3. Університетська автономія – складова громадянського суспільства. URL: <http://studopedia.org/6-94749.html>.
4. University Autonomy in Europe. URL: <http://www.university-autonomy.eu/>.
5. University Autonomy in Europe II The Scorecard. URL: [http://www.eua.be/Libraries/publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe\\_II\\_-\\_The\\_Scorecard.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2).
6. University Autonomy in Europe III The Scorecard 2017 / European University Association (EUA). Brussels, 2017. 72 p.
7. University Autonomy in Europe III. Country profiles. European University Association, 2017. 224 p.
8. Lisbon Declaration (2007) Europe's Universities Beyond 2010: Diversity With A Common Purpose. URL: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Lisbon\\_Convention/Lisbon\\_Declaration.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Lisbon_Convention/Lisbon_Declaration.pdf).
9. Академічні свободи, університетська автономія та освіта стало розвитку. Мовою документів: наукове видання. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. 288 с.
10. The State of University Autonomy in Ukraine: an external analysis. URL: <http://www.athena-tempus.eu/higher-education-systems/ukraine>.
11. Автономія університетів України: аналіз і план дій. URL: <http://ipd.kpi.ua/documents/athena/Автономія%20університетів%20України%20аналіз%20і%20план%20дій.pdf>.

REFERENCES:

1. Kemal H. Avtonomyia unyversyteta y akademycheskaia svoboda: ystorycheskye perspektyvy. URL: <http://ihe.nkaoko.kz/archive/67/389/>
2. Avtonomiia ta vriaduvannia u vyshchii osviti: monohrafiia (2015)/ Vorobiova O.P., Horetska T.O., Demianenko N.M., Kalashnikova S.A., Kovalenko O.M., Luhovyi V.I., Sych O., Sliusarenko O.M., Talanova Zh.V., Tkachenko V.P. – K.: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, 192 s.
3. Universtyetska avtonomiia – skladova hromadianskoho suspilstva. URL: <http://studopedia.org/6-94749.html>
4. University Autonomy in Europe. URL: <http://www.university-autonomy.eu/>.
5. University Autonomy in Europe II The Scorecard. URL: [http://www.eua.be/Libraries/publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe\\_II\\_-\\_The\\_Scorecard.pdf?sfvrsn=2](http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2).
6. University Autonomy in Europe III The Scorecard 2017 (2017) / European University Association (EUA) – Brussels, 72 p.
7. University Autonomy in Europe III. Country profiles (2017) – European University Association, 224 p.
8. Lisbon Declaration (2007) Europe's Universities Beyond 2010: Diversity With A Common Purpose. URL: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Lisbon\\_Convention/Lisbon\\_Declaration.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Lisbon_Convention/Lisbon_Declaration.pdf).
9. Akademichni svobody, universytetska avtonomiia ta osvita staloho rozvytku. Movoiu dokumentiv: Naukove vydannia (2009) – Mykolaiv: Vyd-vo Chornomorskoho derzhavnoho universytetu im. Petra Mohyly, 288 s.
10. The State of University Autonomy in Ukraine: an external analysis. URL: <http://www.athena-tempus.eu/higher-education-systems/ukraine>
11. Avtonomiia unyversytetiv Ukrainy: analiz i plan dii. URL: <http://ipd.kpi.ua/documents/athena/Avtonomiia%20universtyetiv%20Ukrainy%20analiz%20i%20plan%20dii.pdf>.

## Information and analytical support for management of organizational autonomy of IHE

**Derykhovska V.I.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Stepurina S.O.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

The article is devoted to the research of the formation of institutional autonomy of the system of higher education of Ukraine as a whole and the development of organizational autonomy of institutions of higher education in particular.

Organizational autonomy is one of the components of the institutional autonomy of the institution of higher education (IHE). The sphere of its realization is the construction and functioning of the organizational structure of the management of IHE, the mechanisms of implementation of managerial technologies, the specifics of making management decisions.

Considered the subsystem of organizational autonomy from a cybernetic point of view, it is noted that such a system is inherent in self-organization, self-learning (due to accumulated experience and adaptation) and purposefulness. The input and output information space are described in detail, determine the internal and

external factors of influence, as well as the subject and object of management of the organizational autonomy are considered.

A promising action plan was proposed to increase the level of organizational autonomy of IHE.

The beginning of all changes should be the reform of the legislative framework, the rules should not only meet the world's requirements for the autonomy of the IHE, but also be really implemented in the practical activities of universities in order to create the appropriate legal field. Since choosing its own management model, organizational structure, management mechanism implementation and management decision-making specifics, the IGE will be able to independently identify and implement academic and strategic areas of activity, thereby increasing the level of both organizational and institutional autonomy in general.