

– встановити взаємозв'язок бюджетної політики місцевого рівня з програмами соціально-економічного розвитку регіону;  
– на основі оцінки впливу ендогенних та екзогенних здійснювати коректування напрямів реалізації бюджетної політики на місцевому рівні.

### Висновки

Отже, у результаті виконаного дослідження встановлено, що «бюджетна політика» це загальноекономічна категорія, яка виражає суспільно-економічні відносини в процесі створення, розподілу та використання ВВП, що виконує фіскальну, відтворювальну стимулюючу та інші функції. Подальше реформування та здійснення бюджетної політики місцевого рівня неможливе без формування Стратегії соціально-економічного розвитку регіонів на основі бюджетних програм місцевого рівня спрямованих на розв'язання проблем ефективного стимулювання соціально-економічного розвитку регіону.

### Список використаних джерел

1. Бюджет і бюджетний процес на рівні місцевого самоврядування в Україні: Навч. посібник. – К.: ІПО, 2011. – 160 с.

2. Бюджетний моніторинг. Аналіз виконання бюджету за 2014 рік / [Зубенко В., Самчинська І., Рудик А. та ін.]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2015. – 77 с.

3. Василик О. Державні фінанси України: підруч. / О. Василик та ін. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 608 с

4. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: www.slovnyk.net

5. Дем'янишин В. Теоретичні засади бюджетної політики // Світ фінансів. – 2007. – Вип. 1(10). – С. 19–34.

6. Огонь Ц. Доходи бюджету України: теорія та практика: монографія / Ц. Огонь. – К.: КНТЕУ, 2003. – 580 с.

7. Пасічник Ю. Бюджетна система України: Навч. посіб. / Ю. Пасічник. – К.: Знання-Прес, 2008. – 670 с.

8. Федосов В. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: монографія / В. Федосов, В. Опарін, С. Львовчикін; за наук. ред. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2002. – 387 с.

9. Фишер С. Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М.: Дело, 1997. – 549 с.

10. Шихалиев Т. Концептуальные основы формирования и развития государственной региональной политики / Т. Шихалиев // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2013. – №6 (56). – С. 234–239.

УДК 378.14

О.Б. МОРГУЛЕЦЬ,  
к.е.н., доцент, директор навчально-методичного центру управління підготовкою фахівців,  
Київський національний університет технологій та дизайну

## Методика оцінювання рівня автономії ВНЗ

У статті запропоновано авторську методику оцінювання рівня автономії ВНЗ, що заснована на системі індикаторів, визначенні вагомості їхнього впливу на ефективність управління діяльністю ВНЗ, розрахунку інтегрального показника рівня автономії та формалізації якісної характеристики цього значення. Методика дозволяє оцінити чинники ефективності управлінської діяльності ВНЗ, що пов'язані з автономією, визначити можливості та напрями розвитку як конкретного ВНЗ, так і національної системи освіти в цілому. Представлено результати апробації запропонованої методики в порівняльному аналізі автономії ВНЗ України, Білорусії, Польщі, Грузії та Німеччини.

**Ключові слова:** система освіти, вищий навчальний заклад (ВНЗ), університетська автономія, управління ВНЗ.

О.Б. МОРГУЛЕЦЬ,  
к.э.н., доцент, директор учебно-методического центра управления подготовки специалистов,  
Киевский национальный университет технологий и дизайна

## Методика оценки уровня автономии вузов

В статье предложена авторская методика оценки уровня автономии вузов, основанная на системе индикаторов, определении весомости их влияния на эффективность управления деятельностью вуза, расчете интегрального показателя уровня автономии и формализации качественной характеристики этого значения. Методика позволяет оценить факторы эффективности управленческой деятельности вуза, связанные с автономией, определить возможности и направления развития как конкретного вуза, так и национальной системы образования в целом. Представлены результаты апробации предложенной методики в сравнительном анализе автономии вузов Украины, Белоруссии, Польши, Грузии и Германии.

**Ключевые слова:** система образования, высшее учебное заведение (вуз), университетская автономия, управление вузов.

O.B. MORGULETS,  
Ph.D., associate professor, Director of teaching and methodical center of professionals training  
Kyiv National University of Technologies and Design

## Methodology of higher education institutions autonomy assessment

The author's methodology of higher education institutions (HEI) autonomy assessment has been presented in the paper. The methodology is based on the system of indicators, on the impact they have on HEIs management effectiveness as well as on calculation of the integral index of the autonomy level and formalization of qualitative characteristics of this value. The methodology makes it possible to estimate the factors of HEI management efficiency in respect of autonomy, identify opportunities and directions of development both the particular HEI and the national education system in general. The author presented the results of methodology testing via comparative analysis of HEIs autonomy in Ukraine, Belarus, Poland, Georgia and Germany.

**Keywords:** education system, higher education institution (HEI), university autonomy, university management.

**Постановка проблеми.** Роль вищої освіти у світі постійно еволюціонує. Сьогодні світова спільнота покладає великі надії на університети, вимагаючи від них виконання широкого спектру завдань, що сприяють зростанню економіки і формуванню суспільства знань. Поряд із традиційною освітньою, науково-дослідною та інноваційною діяльністю університети покликані до активної участі у розвитку країни і забезпеченні безперервного зростання її інтелектуального та інноваційного потенціалу.

Вища школа поступово перетворюється на повноправний суб'єкт ринкових відносин, що функціонує на принципах «академічного капіталізму». Це стимулює активну трансформацію її управлінської структури, зміни функцій, пошуку нових джерел фінансування, методів навчання і контролю знань. Діяльність інститутів вищої освіти, а відповідно управління ними все більше набуває корпоративного характеру. Зі зміною ролі ВНЗ у багатьох країнах трансформується і природа їх відносин з центральними органами влади. Державний контроль поступово дерегулюється [1].

Проблеми університетської автономії є надзвичайно актуальними сьогодні й для України в період активного реформування національної системи вищої освіти. Те, чого домагалися вітчизняні університети, шукаючи компромісу з Міністерством освіти і науки України в питаннях університетської автономії, стає сьогодні реально вирішуваним завданням. Прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», який розширив права і відповідальність університетів, послабив тиск централізованого управління, спростив процедури ліцензування освітньої діяльності і акредитації освітніх програм, змінило вектор розвитку вітчизняної вищої освіти.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Зважаючи на актуальність і важливість проблем автономії та самоуправління ВНЗ, цими питаннями сьогодні переймається кожен університет, проте дослідження цієї проблеми в Україні є не численними. Так, активне обговорення різних напрямів вирішення проблеми можна знайти в працях І.С. Каленюк та співавторів [2], які досліджують моделі фінансової автономії

університетів у різних країнах; Л.О. Чулкової [3], яка вбачає в автономії ВНЗ головні умови формування конкурентоспроможної системи освіти; М.М. Гладченко [4], який розглядає концепцію університету як організаційного суб'єкту, спроможного самостійно визначати власну ідентичність, стратегічні цілі, структуру і моделі ефективності раціональних цілей; І.В. Богачевської [5], яка досліджує автономізацію університетів як складову реформи вищої освіти і Україні, зокрема висвітлює системні проблеми вітчизняної вищої освіти та подає рекомендації щодо формування університетської автономії як засобу вирішення цих проблем; Ю.Л. Юренця [6], який пропонує аналіз принципів академічної свободи та автономії університетів в Рекомендаціях ЮНЕСКО та МОП; М. Карпенко [7], який висвітлює європейський досвід університетської автономії. Актуальність проблеми підтверджує також огляд проектів програми ТЕМПУС з управління вищими навчальними закладами [8].

**Метою статті** є розробка та апробація методики оцінювання рівня автономії ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Інтеграція в європейський освітній простір, без якої майбутнє вітчизняної вищої освіти є малоперспективним, неможлива без розширення прав і підвищення відповідальності університетів у вирішенні організаційних, фінансових та академічних питань. Автономія для вітчизняних університетів сьогодні є не лише ціллю, а й необхідним інструментом розвитку.

Безспірним є той факт, що рівень автономії має прямий вплив на ефективність управління ВНЗ. Разом із тим різні аспекти автономії мають різний ступінь впливу. В зв'язку з цим виникла потреба розробки системи індикаторів автономії та визначення вагомості їх впливу на ефективність управління ВНЗ.

Для оцінювання рівня автономії ВНЗ розроблена авторська методика, що базується на системі індикаторів. Ця методика була сформована в результаті вивчення численних досліджень в сфері університетської автономії ініційованих Європейською асоціацією університетів (EUA), Європей-



**Алгоритм оцінювання рівня автономії ВНЗ**

Розроблено автором.

ською освітньою та інформаційною мережею Eurydice, Світовим банком та іншими.

Система індикаторів являє собою сукупність найважливіших складових університетської автономії (організаційної, кадрової, фінансова, академічної) і дозволяє оцінити вітчизняні ВНЗ з точки зору наявності у них базових принципів автономії.

Індикатори автономії – це чинники (ознаки), за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень досягнутої автономії ВНЗ. Індикатори описують результати в операційно вимірюваних величинах, як-от наявність, кількість, якість, тривалість тощо.

Алгоритм оцінювання рівня автономії ВНЗ складається з шести кроків, завдання і результати кожного з яких відображено на рисунку.

*Крок 1–2.* Для оцінювання рівня автономії ВНЗ пропонується система індикаторів, згрупованих відповідно до видів університетської автономії (індикатори організаційної, кадрової, фінансової та академічної автономії). Кожна група індикаторів має ряд ознак, які характеризують конкретний вид автономії.

Важливим в оцінюванні є не тільки виділення та групування індикаторів, а й надання їм кількісної характеристики. В запропонованій методиці кожен індикатор має чотири показники, які відображають рівень автономії в межах одного індикатора від максимального до мінімального значення, їм присвоюється оцінка за чотирьохбальною шкалою в межах від 0 до 1:

1 – максимальний рівень автономії;

0,75 – достатній рівень автономії;

0,5 – середній рівень автономії;

0,25 – низький рівень автономії.

Вибір показника формує оцінку індикатора автономії.

Далі наведено індикатори автономії, систематизовані за видами автономії.

#### **1. Індикатори організаційної автономії:**

Процедура обрання і звільнення ректора.

Критерії відбору ректора.

Визначення терміну перебування на посаді ректора.

Право вводити до керівних органів зовнішніх представників.

Право самостійно створювати і змінювати академічну структуру.

Право самостійно створювати юридичні особи, в тому числі підприємницькі структури.

#### **2. Індикатори кадрової автономії:**

Право самостійно формувати штатний розпис.

Самостійність у прийнятті рішень щодо порядку (процедур) найму, академічного/адміністративного персоналу.

Встановлення заробітної плати академічному/адміністративному персоналу.

Звільнення академічного/адміністративного персоналу.

Процедури службового просування для академічного/адміністративного персоналу.

Самостійність в питаннях мотивування персоналу.

Визначення робочого часу та встановлення норм навантаження науково-педагогічних працівників.

#### **3. Індикатори фінансової автономії:**

Строковий період фінансування: коротко-середньо-довгостроковий.

Тип фінансування: блочні субсидії (гранти)/постатейний метод.

Можливість збереження і перерозподілу залишків бюджетних коштів.

Можливість залучення коштів зовнішніх кредиторів – банків, інших фінансових установ, фондів тощо.

Право самостійно купувати, продавати, будувати будівлі, розпоряджатися власною нерухомістю.

Право самостійно встановлювати плату за навчання для вітчизняних студентів.

Право самостійно встановлювати плату за навчання для іноземних студентів.

Право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами (отриманими не з бюджету, а від контрактних студентів, надання інших освітніх послуг).

#### **4. Індикатори академічної автономії:**

План прийому (ліцензійні обмеження).

Умови прийому та встановлення критеріїв відбору студентів.

Відкриття нових освітніх (освітньо-наукових) програм.

Припинення освітніх програм.

Мова навчання в процесі підготовки фахівців.

Вибір механізмів забезпечення якості.

Вибір органів/інспекцій, що перевіряють/підтверджують якість підготовки фахівців в університеті.

Самостійність у визначенні змісту освітніх програм.

Встановлення термінів навчання за освітніми програмами.

Розробка (вибір) процедур контролю якості підготовки фахівців.

*Крок 3.* Визначення вагомих коефіцієнтів по кожній групі індикаторів пропонується здійснити методом попарних порівнянь. Цей метод базується на матриці парних порівнянь, по рядках і стовпцях якої перелічуються порівнювані індикатори. Експерту необхідно послідовно порівнювати пари альтернативних індикаторів, з яких він має обрати кращий. Якщо експертів відносно якої-небудь пари індикаторів важко зробити вибір, він має право вважати альтернативні варіанти, що порівнюються, рівноцінними або непорівнянними. Після послідовного порівняння експертом усіх пар індикаторів визначається їх порівняльна перевага за опосередкованою сумою оцінок.

Система парних порівнянь може бути представлена у вигляді матриці. Елементом матриці  $a_{ij}$  є інтенсивність впливу  $i$ -го індикатора автономії на результативність ВНЗ в порівнянні з порівнювальним  $j$ -м індикатором. При цьому рекомендується використовувати шкалу інтенсивності:

1 – рівнозначна важливість індикаторів;

2 – індикатор має незначні переваги у впливі на результат над порівнювальним;

3 – індикатор має суттєві переваги над порівнювальним.

Таким чином, при порівнянні одного індикатора  $i$  з іншим  $j$  отримуємо  $a_{ij}$ , що буде дорівнювати 1 або  $1/2$ ,  $2/1$ ,  $2/3$ ,  $3/2$ ,  $1/3$ ,  $3/1$ . Якщо при порівнянні індикатора  $i$  з індикатором  $j$  отримано результат  $2/3$ , то при порівнянні елемента  $j$  з елементом  $i$  отримуємо результат  $3/2$ . Результати порівнянь утворюють матрицю, що представлена в табл. 1.

Використання методу попарних порівнянь дає можливість визначити вагомість кожної групи індикаторів не тільки в його значенні для оцінювання рівня університетської автономії, а й для оцінювання його впливу на ефективність управління ВНЗ.

Для забезпечення об'єктивності результатів попарного порівняння до оцінювання в якості експертів було залучено

Таблиця 1. Загальний вигляд матриці попарних порівнянь

	A1	A2	A3	An	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів
A1	W1/W1	W1/W2	W1/W3	W1/Wn	$\sqrt[n]{\frac{W1W1W1W1}{W1W2W3Wn}} = A$	$\frac{A}{A+B+C+D} = X1$
A2	W2/W1	W2/W2	W2/W3	W2/Wn	$\sqrt[n]{\frac{W2W2W2W2}{W1W2W3Wn}} = B$	$\frac{B}{A+B+C+D} = X2$
A3	W3/W1	W3/W2	W3/W3	W3/Wn	$\sqrt[n]{\frac{W3W3W3W3}{W1W2W3Wn}} = C$	$\frac{C}{A+B+C+D} = X3$
An	Wn/W1	Wn/W2	Wn/W3	Wn/Wn	$\sqrt[n]{\frac{WnWnWnWn}{W1W2W3Wn}} = D$	$\frac{D}{A+B+C+D} = Xn$

членів ректоратів (ректорів, проректорів, керівників структурних підрозділів) декількох університетів. Вагомі коефіцієнти відображають цінність того чи іншого виду автономії для університетів. Так, розрахунки свідчать про те, що найціннішою для ВНЗ є фінансова автономія (вагомий коефіцієнт – 0,339), яка забезпечує можливість розвитку університету як підприємницької організації, дозволяє капіталізувати університетські надбання, головним з яких є знання, і вільно розпоряджатися власними коштами. Майже рівнозначними для університетських інтересів є академічна (0,240) і кадрова автономія (0,238). Ці види автономії є важливими для розвитку індивідуальності (спеціалізації) основного виду діяльності університетів – надання унікальних профільних освітніх і науково-дослідних послуг. Найменшу вагомість має організаційна автономія (0,184), що свідчить або про невеликий вплив рівня організаційної свободи на ефективність діяльності ВНЗ, або відсутність проблем при обмеженні прав університетів у вирішенні організаційних питань.

Крок 4. Для оцінювання системи освіти в контексті університетської автономії застосовано метод експертних оцінок. Сутність методу полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу ситуації з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як опосередкована оцінка.

Для ефективного отримання та обробки результатів експертної оцінки запропоновано анкету, в якій експерту пропонується відмітити один з показників в розрізі кожного індикатора, який найточніше характеризує права ВНЗ та існуючі обмеження діяльності в сфері вищої освіти. Оброблення результатів анкетування передбачає узагальнення відповідей шляхом виділення тих результатів, які переважають більшістю.

Крок 5. Оскільки кожному показнику індикатора попередньо присвоєна вага оцінка, наступним кроком є підрахунок суми оцінок кожної групи індикаторів та виведення середньозваженого значення по групі. Для отримання загальної оцінки рівня автономії, яка відобразить об'єктивне судження необхідно врахувати вагомі коефіцієнти кожної групи та знайти суму оцінок чотирьох груп.

Розрахунок інтегрального показника рівня автономії здійснюється за формулою:

$$IA = \sum_{i=1}^4 a_i \cdot k_i;$$

де  $i$  – назва групи індикаторів (всього 4 групи);  
 $a$  – середньозважена експертна оцінка  $i$ -ої групи;

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n E_j}{n};$$

де  $E$  – кількісна експертна оцінка  $j$ -ого індикатора рівня автономії

( $E = 0,25; 0,5; 0,75; 1$ );

$j$  – назва індикатор;

$n$  – кількість індикаторів в групі;

$k$  – вагомий коефіцієнт  $i$ -ої групи індикаторів,  $0 \leq k \leq 1$ .

Крок 6. Для характеристики загальної оцінки рівня автономії ВНЗ запропонована шкала оцінювання від 0 до 1 з розширеною характеристикою діапазону оцінок:

0,76–1 – максимальний рівень автономії, за якого ВНЗ має найвищий рівень свободи в прийнятті управлінських рішень, зокрема у виборі стратегії власного розвитку та методів її реалізації;

0,51–0,75 – достатній рівень автономії, ВНЗ мають достатньо високий рівень свободи, обмежений загальними нормами трудового, господарського та освітнього законодавства;

0,26–0,5 – середній рівень автономії, за якого ВНЗ мають досить обмежений рівень свободи, що гальмує розвиток в деяких напрямках, здебільшого обмежується фінансова свобода університетів;

до 0,25 – низький рівень автономії, ВНЗ майже позбавлені самостійного вибору в прийнятті рішень, переважна більшість яких доводиться вищим авторитарним органом.

З метою апробації методики оцінювання рівня автономії проведено дослідження автономії українських та інших європейських ВНЗ. У межах роботи V Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України», що була проведена на базі Київського національного університету технологій та дизайну (2 жовтня 2015 року, Київ), гостям конференції, які представляли різні європейські університети, було запропоновано дати відповіді на питання анкети експертного оцінювання автономії ВНЗ. У репрезентативну вибірку увійшли ВНЗ державної форми власності з України, Білорусії, Грузії, Польщі та Німеччини.

Зведені результати оцінювання рівня автономії ВНЗ представлені в табл. 3.

За результатами оцінювання рівня автономії ВНЗ можна зробити висновки, що рівень автономії більшості університетів, що увійшли до репрезентативної вибірки є достатньо



Таблиця 3. Узагальнені оцінки рівня автономії європейських ВНЗ

	Індикатори автономії	Вагомий коефіцієнт ( $k_i$ )	Сума опосередкованих експертних оцінок за групами індикаторів ( $a_i$ ) скорегованих на вагомий коефіцієнти ( $k_i$ )				
			Україна	Білорусія	Грузія	Польща	Німеччина
1	Організаційної	0,184	0,077	0,130	0,107	0,153	0,123
2	Кадрової	0,238	0,128	0,196	0,179	0,221	0,204
3	Фінансової	0,339	0,170	0,222	0,201	0,275	0,191
4	Академічної	0,240	0,162	0,138	0,138	0,168	0,222
	Інтегральний показник	1,00	0,536	0,686	0,625	0,818	0,739

високим (в межах від 0,51 до 0,75), однак університетська свобода частково обмежена загальними нормами трудового, господарського та освітнього законодавства. Найкращий серед порівнюваних результат показали вищі Польщі, які загалом мають найвищий рівень автономії – 0,739. Це говорить про те, що польські ВНЗ мають найбільше прав і можуть самостійно приймати стратегічно важливі рішення в управлінні університетом.

Порівнюючи рівень автономії ВНЗ представлених країн, слід відмітити, що серед усіх українські університети мають найнижчий рівень автономії. Разом із тим уже те, що вітчизняні вищі мають рівень автономії вищий середнього, є значним досягненням і наслідком прогресивних реформ останніх років, головним з яких є прийняття нового Закону України «Про вищу освіту».

Якщо порівнювати рівень автономії в розрізі її видів, можна відмітити, що найвищий рівень організаційної автономії має Польща (0,15), відповідний показник в інших країнах дуже наближений до польського. Однак найнижчий рівень організаційної автономії має Україна (0,07), більш як удвічі нижчий за максимальний в представленій виборці.

Найвищий рівень кадрової автономії мають ВНЗ Польщі і Німеччини (0,20–0,22). Розрив між максимальним і мінімальним значення нижчий ніж за організаційної автономії. Однак Україна і в цьому випадку має найнижчий показник (0,12).

Фінансова автономія – це той вид автономії, що має найвищий вагомий коефіцієнт, а отже є найціннішою для університетів. Результати оцінювання показали, що найвищий рівень фінансової автономії мають університети Польщі, Білорусії і Грузії з оцінкою від 0,20 до 0,27; найнижчі у Німеччині та Україні (0,17–0,19).

Що стосується академічної автономії, за яку університети борються з часів своєї появи як суспільних освітніх інститутів, то найвищий рівень здобули ВНЗ Німеччини (0,22). Найнижчі показники академічної автономії мають університети Білорусії та Грузії (0,14). Українські університети здобули академічну свободу практично на рівні з університетами Польщі (0,16). Однак необхідно відмітити можливу похибку в експертній оцінці академічної автономії українських вишів, що пов'язано з тимчасовою відсутністю нових стандартів вищої освіти (діючі стандарти наразі мають рекомендований характер), неврегульованою діяльністю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, відсутністю нормативних вимог щодо ліцензування спеціальностей та акредитації освітніх програм. Неврегульованість нормативних питань академічного ха-

рактеру тимчасово надає право університетам самостійного прийняття рішень з відповідних питань.

Таким чином, розширення автономії в системі вищої освіти аж ніяк непросте завдання і, як показує досвід зарубіжних країн, процес може займати кілька десятиліть і його результат безпосередньо залежить від розвитку національної системи освіти, готовності держави надати свободу університетам, а ВНЗ прийняти відповідальність за власну діяльність, зокрема за якість підготовки фахівців.

### Висновки

Запропонована методика оцінювання рівня автономії ВНЗ заснована на визначенні індикаторів автономії, їх систематизації шляхом групування за основними видами автономії, визначення вагомих коефіцієнтів кожної групи індикаторів, які відображають ступінь впливу на ефективність управління ВНЗ, здійсненні експертного аналізу ситуації в системі освіти щодо університетської автономії, розрахунку інтегрального показника рівня автономії та формалізації якісної характеристики цього значення.

Науковою новизною запропонованої методики є відсутність альтернативних варіантів оцінки рівня автономії. Крім того, методика дозволяє оцінити чинники ефективності управлінської діяльності ВНЗ, що пов'язані з автономією, визначити можливості та напрями розвитку як конкретного ВНЗ, так і національної системи освіти в цілому.

Практична цінність методики полягає у можливості обґрунтування стратегічних альтернатив і визначення найбільш ефективних стратегій розвитку ВНЗ враховуючи реальний рівень автономії та конкретні аспекти, які її обмежують, обмежуючи тим самим стратегічний вибір університету.

У перспективі подальших розвідок розробка матриці стратегічного вибору з урахуванням рівня автономії та фінансових можливостей ВНЗ.

### Список використаних джерел

1. Разработка механизмов по повышению конкурентоспособности высшего образования: аналитический обзор / коллективная монография. Министерство науки и образования республики Казахстан. – Астана, 2012. – 308с. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.eastview.com>
2. Каленюк І.С., Гонта О.І., Вербовий М.П., Холякко Н.І. Інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір: економічний вимір: монографія / І.С. Каленюк, О.І. Гонта, М.П. Вербовий, Н.І. Холякко; За аг.ред. д.е.н., проф. Каленюк І.С. – Чернівці: РВК «Деснянська правда», 2011. – 165 с.

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3. Чулкова Л.О. Автономія університетів як основний принцип і умови підвищення якості професійної підготовки. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpbdpu/Ped/2011\\_3/Chul.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpbdpu/Ped/2011_3/Chul.pdf)

4. Гладченко М.М. Вищий навчальний заклад як організаційний суб'єкт. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://info-library.com/content/2297\\_Gladchenko\\_M\\_M\\_Vishii\\_navchalnii\\_zaklad\\_yak\\_organizacii\\_sybekt.html](http://info-library.com/content/2297_Gladchenko_M_M_Vishii_navchalnii_zaklad_yak_organizacii_sybekt.html)

5. Богачевська І.В. Автономізація університетів як складова реформа вищої освіти України. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [www.niss.gov.ua/articles/895](http://www.niss.gov.ua/articles/895)

6. Юринець Ю.Л. Рекомендації ЮНЕСКО щодо академічних свобод // Часопис адвокатури України. – 2012. – № 11 (2). – С. 1–6. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Chaau/2011-2/11yylsas.pdf>

7. Карпенко М. Проблеми і перспективи автономізації українських ВНЗ в контексті європейського досвіду університетської автономії. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [old.niss.gov.ua/Monitor/mart2009/7.htm](http://old.niss.gov.ua/Monitor/mart2009/7.htm)

8. Рейли, Дж., Юнгсма, Ард. Обзор проектов программы Tempus по управлению. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/tempus\\_GovStud\\_ru\\_1006\\_web.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/tempus_GovStud_ru_1006_web.pdf)