

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.31>

УДК 316.74:378]:303.4(045)

О. А. Акімова,

к. філос. н., доцент кафедри теорії та практики управління,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8575-8895>

Є. О. Довгопол,

аспірант, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0256-4872>

ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТІВ: ДО ПОБУДОВИ ФАКТОРНОЇ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ

О. Akimova,

PhD in of Philosophy, Associate Professor of the Department of Theory and

Practice of Management, National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Ye. Dovhopol,

Postgraduate student, National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

INSTITUTIONAL PRECONDITIONS OF SUSTAINABLE UNIVERSITY DEVELOPMENT: TOWARD THE CONSTRUCTION OF A FACTOR- BASED EVALUATION MODEL

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування системи факторів оцінювання сталого розвитку університетів як багатовимірного інституційного процесу, що виходить за межі екологічних ініціатив або окремих соціальних проєктів. Сталий розвиток інтерпретується як інтегрована характеристика спроможності університету забезпечувати довгострокову стабільність і безперервність освітньої, наукової та управлінської діяльності в умовах невизначеності, криз, демографічних змін, економічної турбулентності та політичних трансформацій. У межах цього підходу сталий розвиток розглядається не лише як досягнення вимірюваних результатів, а як здатність університету відтворювати й посилювати інституційні передумови, що роблять такі результати можливими в довгостроковій перспективі.

Особливу увагу приділено розмежуванню показників результативності, які зазвичай фіксують видимі досягнення та відображаються в міжнародних рейтингах сталого розвитку, і структурних передумов, що визначають здатність університетів діяти стратегічно, реалізовувати автономію, мобілізувати ресурси та адаптуватися до зовнішніх викликів. У статті здійснено критичний аналіз сучасної наукової літератури, присвяченої фінансовій автономії та диверсифікації джерел фінансування, управлінській і кадровій автономії, академічній свободі та інституційній незалежності, внутрішнім системам забезпечення якості, дослідницько-інноваційній спроможності, міжнародній інтеграції, інституційній гнучкості в умовах криз, а також соціальній відповідальності та інклюзивності університетів.

Обґрунтовується, що саме взаємодія зазначених факторів формує інституційну архітектуру, яка забезпечує сталість розвитку університетів і визначає межі їх стратегічного вибору. На основі синтезу теоретичних підходів і порівняльних досліджень запропоновано концептуальну факторну модель оцінювання, орієнтовану насамперед на інституційні передумови, а не лише на результати діяльності. Запропонована модель може слугувати аналітичним підґрунтям для оцінювання структурної спроможності університетів зберігати стійкість, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову трансформацію в умовах змін у системі вищої освіти.

The article examines the theoretical and methodological foundations for constructing a system of factors to assess the sustainable development of universities as a multidimensional institutional process that extends beyond environmental initiatives or isolated social projects. Sustainable development is conceptualized as an integrated characteristic of a university's capacity to ensure the long-term stability and continuity of its educational, research, and governance activities under conditions of uncertainty, crisis, demographic shifts, economic turbulence, and political transformation. Within this framework, sustainable development is interpreted not merely as the achievement of measurable outcomes, but as the ability of a university to reproduce and strengthen the institutional conditions that make such outcomes possible over time.

Particular attention is devoted to distinguishing between performance indicators, which typically capture visible results reflected in international sustainability rankings, and structural preconditions that determine universities' ability to act strategically, exercise autonomy, mobilize resources, and adapt to external challenges. The study critically analyzes contemporary scholarly literature addressing financial autonomy and diversification of funding sources, managerial and staffing autonomy, academic freedom and institutional independence, internal quality assurance systems, research and innovation capacity, international integration and participation in global networks, institutional flexibility in crisis contexts, and social responsibility and inclusion.

It is argued that the interplay of these factors forms the institutional architecture that underpins sustainable university development and shapes the boundaries of strategic choice. Drawing on a synthesis of theoretical approaches and comparative studies, the article proposes a conceptual factor model for assessment that focuses on institutional preconditions rather than solely on outputs. This model is intended to serve as an analytical basis for evaluating the structural capacity of universities to maintain resilience, enhance competitiveness, and support long-term transformation within evolving higher education systems.

Ключові слова: *сталий розвиток університетів; інституційна спроможність; університетська автономія; академічна свобода; інституційна гнучкість; міжнародна інтеграція; факторна модель оцінювання.*

Keywords: *sustainable development of universities; institutional capacity; university autonomy; academic freedom; institutional flexibility; international integration; factor-based evaluation model.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти питання сталого розвитку університетів набуває особливої актуальності. Глобальна конкуренція, демографічні зміни, цифровізація, фінансові обмеження та кризові явища – зокрема воєнні та соціально-економічні потрясіння – суттєво впливають на здатність університетів зберігати стабільність і забезпечувати якість освітньої та наукової діяльності. За цих умов сталий розвиток перестає трактуватися виключно як впровадження окремих екологічних або соціальних ініціатив і дедалі більше розглядається як комплексна інституційна спроможність діяти стратегічно, автономно й адаптивно.

Разом із тим існуючі інструменти оцінювання сталого розвитку університетів, зокрема міжнародні рейтинги, здебільшого фокусуються на вимірюванні досягнутих результатів – кількісних показниках досліджень, міжнародної активності чи соціальних проєктів. Натомість інституційні передумови, які визначають можливість досягнення цих результатів (рівень автономії, управлінська спроможність, внутрішні механізми забезпечення якості, здатність мобілізувати ресурси), залишаються недостатньо систематизованими в межах єдиної аналітичної моделі. Це створює методологічний розрив між оцінюванням проявів сталості та розумінням умов її відтворення.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності концептуалізації та структуризації інституційних факторів, які формують основу довгострокової стійкості університетів, а також у побудові узгодженої системи факторів, придатної для подальшого аналітичного та прикладного використання. У практичному вимірі розв’язання цієї проблеми має значення для формування державної політики у сфері вищої освіти, оскільки дозволяє перейти від фіксації результатів до управління передумовами розвитку, визначати пріоритетні напрями регуляторних змін та підтримки університетів у кризових і трансформаційних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців сталий розвиток університетів дедалі частіше трактується як комплексна інституційна спроможність забезпечувати стабільність освітньої, наукової та управлінської діяльності в умовах невизначеності. Значна частина досліджень зосереджена на автономії університетів – фінансовій, управлінській і кадровій – як структурній передумові стратегічного розвитку та мобілізації ресурсів [1–4]. У цьому контексті автономія розглядається не як самоціль, а як інструмент підвищення інституційної спроможності та адаптивності.

Поряд із автономією у сучасній літературі системно виокремлюються інші передумови стійкості: внутрішні системи забезпечення якості (ESG 2015) [5], дослідницько-інноваційна спроможність та інтеграція науки, освіти й суспільної місії [6], соціальний вимір та інклюзія [7], міжнародна інтеграція й академічна мобільність [8,9], а також інституційна гнучкість у кризових умовах [10,11,12]. Водночас більшість досліджень аналізують окремі чинники ізольовано, що зумовлює потребу в їх узгодженні в межах цілісної системи інституційних факторів сталого розвитку університетів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення сучасних наукових підходів до розуміння інституційних передумов сталого розвитку університетів та обґрунтування системи ключових факторів їх оцінювання. Завдання дослідження полягає у систематизації структурних чинників, що визначають спроможність університетів до стратегічної, автономної та адаптивної діяльності, а також у формуванні компактної факторної моделі, придатної для подальшого експертного аналізу та використання в межах державної політики у сфері вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з теоретичного аналізу, формування системи факторів оцінювання сталого розвитку університету доцільно здійснювати на перетині сучасних концепцій сталості вищої освіти та емпіричних досліджень інституційної спроможності

університетів у мінливих соціально-економічних умовах. У літературі останніх років сталий розвиток університетів дедалі частіше трактують не як набір ізольованих екологічних чи соціальних ініціатив, а як комплексну здатність інституції забезпечувати довгострокову стабільність і безперервність освітньої, наукової та управлінської діяльності в умовах невизначеності та криз.

У межах цього дослідження сталий розвиток розглядається у логіці керованого розвитку: важливо не лише фіксувати досягнуті результати, а й описувати умови, що роблять ці результати відтворюваними. Це зумовлює необхідність розмежування (а) показників результативності, які відображають видимі досягнення (та часто представлені у міжнародних рейтингах сталого розвитку), і (б) структурних передумов, які визначають здатність університету діяти стратегічно, реалізовувати автономію, мобілізувати ресурси та адаптуватися до зовнішніх викликів. Саме такий підхід дозволяє зменшити методологічний розрив між “картиною результатів” і розумінням причинно-умовних механізмів їх досягнення, що є важливим для управлінського використання оцінювання.

Автори вважають, що у тематиці сталого розвитку університетів рейтингові індикатори здатні виявляти “зони просідання”, однак часто не пояснюють, чому університет не може коригувати показники. В українському контексті бар’єри нерідко пов’язані не лише з дефіцитом ресурсів, а й із правовими та управлінськими обмеженнями, що звужують реальні межі автономної дії. Відтак при побудові системи факторів доцільно акцентувати на інституційних передумовах стратегічної, автономної та адаптивної діяльності університету.

Аналіз публікацій [1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13] дав змогу сформувати у межах даного дослідження систему факторів як компактний, але змістовно достатній набір змінних, що фіксує ключові передумови керованого розвитку університету, зокрема: (1) фінансова автономія та диверсифікація ресурсів; (2) управлінська спроможність діяти автономно; (3) кадрова автономія та

політика розвитку людського капіталу; (4) академічна свобода та інституційна незалежність; (5) міжнародна інтеграція та інтернаціоналізація; (6) інституційна гнучкість і адаптивність у кризах; (7) внутрішні механізми забезпечення якості й стратегічного моніторингу; (8) дослідницько-інноваційна спроможність; (9) соціальна відповідальність та інклюзивність. Така конфігурація дозволяє концептуалізувати сталий розвиток як поєднання результатів і умов їх відтворення.

Фактор фінансової автономії та диверсифікації джерел фінансування системно представлений у сучасних дослідженнях автономії як структурна передумова інституційної спроможності. На основі аналізу THE Impact Rankings 2022 [1] показують зв'язок автономії та кращих результатів упровадження сталих практик; подібну логіку фіксує й EUA University Autonomy Scorecard (2020–2023) [4]. Водночас у дослідженнях автономії та ефективності в європейському просторі підкреслюється, що автономія пов'язана зі здатністю до стратегічного управління [2]. В українському дискурсі фінансова автономія розглядається як інструмент підвищення соціальної відповідальності та гнучкого перерозподілу ресурсів [3], тоді як обмеження самостійності негативно впливають на стратегічне планування [14]. Для цілей оцінювання важливо розрізняти формальні повноваження та реальну здатність університету залучати й адмініструвати позабюджетні ресурси (гранти, донорські програми, партнерські фонди), оскільки саме їх поєднання визначає практичні можливості розвитку.

Наступний блок чинників стосується управлінської та кадрової автономії і спроможності використовувати ці повноваження. У роботі [15] управлінська й кадрова автономія описується як практичний інструмент адаптації університетів до реформ і нормативних змін. Порівняльний аналіз моделей автономії в країнах ЄС [16] підкреслює, що ширші управлінські та кадрові повноваження пов'язані з вищою здатністю до стратегічного планування та організаційної реструктуризації. Водночас правовий вимір автономії в українських умовах містить суперечності й бюрократичні бар'єри, що

звужують можливості її реалізації [17]. У ширшому теоретичному контексті кадрова автономія пов'язується з балансом влади між урядом, управлінськими структурами й академічною спільнотою та розглядається як умова ефективного управління і захисту академічної свободи [18].

Окреме місце в моделі займають академічна свобода та інституційна незалежність як умови стійкості та адаптивності. Дискусія щодо взаємодії автономії, академічної свободи й публічної підзвітності посилилася останніми роками [19]. Емпірично підкреслюється значущість академічної свободи для колективного ухвалення рішень і здатності університету адаптувати зміст навчання до зовнішніх змін [20]. В українському контексті проблематика захисту академічної свободи та обмежень політичного втручання також пов'язується зі спроможністю університетів до стратегічного планування [21].

Важливим інституційним “ядром” сталості є внутрішні механізми забезпечення якості та стратегічного моніторингу. Рамка ESG 2015 [5] (політики якості, перегляд програм, студент-центроване навчання, інформаційний менеджмент, публічна інформація) задає уявлення про внутрішню якість як системну умову стабільного функціонування та розвитку університету. У прикладній логіці це означає наявність процедур “самоспостереження” і ухвалення рішень на основі даних, що підсилює керованість у кризових ситуаціях.

Поряд із цим у сучасній літературі стійкість університетів пов'язується з дослідницько-інноваційною спроможністю як здатністю відтворювати науковий потенціал, інтегрувати дослідження в освіту та реалізовувати суспільну місію. У звіті UNESCO [6] наголошується на триєдиній місії університету (освіта – виробництво знань – суспільна роль), що підтримує інституційну життєздатність у довгостроковій перспективі. У цій моделі дослідницько-інноваційна спроможність розглядається як фактор, який одночасно підсилює конкурентоспроможність, міжнародну інтеграцію та ресурсну диверсифікацію.

Соціальна відповідальність та інклюзивність виступають ще одним структурним виміром сталості. Документи Європейського простору вищої освіти (Rome Ministerial Communiqué; Principles and Guidelines to Strengthen the Social Dimension of Higher Education in the ENEA) [7] акцентують соціальний вимір як системну ціль політики: зменшення бар'єрів доступу, підтримку студентів і забезпечення рівності можливостей. У прикладному сенсі це означає доцільність аналізу не лише формальних політик, а й реальної інституційної здатності підтримувати освітні траєкторії в умовах соціально-економічних потрясінь і нерівностей.

Окремий блок чинників пов'язаний із міжнародною інтеграцією та інтернаціоналізацією. Дослідження мобільності та міжнародних зв'язків підкреслюють, що участь у міжнародних мережах і програмах сприяє розвитку компетенцій, зміцненню репутації й відкриває доступ до ресурсів [8,9]. Також наголошується, що інтернаціоналізація може виступати стратегічним інструментом підвищення фінансової стійкості та якості [22].

Нарешті, інституційна гнучкість і адаптивність у кризах розглядаються як динамічний компонент сталості, що охоплює здатність швидко перебудовувати управлінські та освітні практики. Дослідження впливу пандемії на вищу освіту пов'язують адаптацію з підтримкою стійкості інституцій у складних зовнішніх умовах [10]. У звітах EUA (2025) [4] підкреслюється потреба механізмів адаптації та інтеграції цифрових рішень для збереження освітньої місії під час криз. У роботах про функціонування університетів у конфліктах описано необхідність забезпечувати безперервність навчання й доступність освіти попри екстремальні обставини [12, 23], а інклюзивні практики розглядаються як чинник підтримання доступу до освіти для різних груп студентів [24].

Для операціоналізації запропонованої моделі та забезпечення її придатності до подальшого аналітичного застосування, кожен із виділених факторів потребує конкретизації через попередній набір індикаторів. Наведена нижче таблиця 1 фіксує по три-чотири вимірюваних показника для кожного

фактора та відповідні джерела їх обґрунтування. Такий крок дозволяє перейти від концептуального опису передумов до операційної бази для експертного зважування і сценарного моделювання.

Таблиця 1. Система факторів та попередні індикатори оцінювання інституційних передумов сталого розвитку університетів

№	Фактор	Попередні індикатори	Джерела	Предметно-практичний приклад
1	Фінансова автономія та диверсифікація ресурсів	Частка позабюджетних доходів у загальному бюджеті; кількість активних грантових проєктів; наявність та розмір ендаументу; кількість діючих договорів із бізнес-партнерами	[1, 2, 3, 4, 14]	Гарвардський університет формує понад третину операційного бюджету з ендаументу (\$56,9 млрд станом на 2025 р.); у 2025 р. він виплатив \$784 млн лише на фінансову допомогу студентам — незалежно від кон'юнктури держфінансування. [25, 26]
2	Управлінська спроможність діяти автономно	Наявність стратегічного плану з вимірюваними цілями; частка рішень, що приймаються без погодження зі зовнішніми регуляторами; наявність внутрішніх колегіальних органів управління; швидкість реагування на нормативні зміни	[2, 4, 15, 16, 17]	TUM у межах стратегії “TUM Agenda 2030” здійснив масштабну структурну реформу: 15 традиційних факультетів консолідовано у 7 міждисциплінарних шкіл (2020–2023 pp.). Реформа стала можливою завдяки широкій управлінській автономії, закріпленій у Баварському законі про інновації у вищій освіті (BayHIG, набрав чинності 01.01.2023), що надає університетам право самостійно призначати професорів, розподіляти бюджети і змінювати організаційну структуру без окремого погодження міністерства в кожному конкретному випадку. У 2026 р. TUM четвертий раз поспіль підтвердив статус University of Excellence та посів 22-ге місце у QS World University Rankings. [27, 28, 29]
3	Кадрова автономія та розвиток людського капіталу	Повноваження університету самостійно визначати умови найму й звільнення; наявність програм розвитку академічного персоналу; частка викладачів із науковими ступенями; відтік кадрів за останні 3 роки	[15, 16, 18]	ETH Zurich (Швейцарія) застосовує модель найму НПП, за якої хабілітація не вимагається, відбір є суто міжнародним і конкурентним, а призначення здійснюється ректором на основі стратегічних пріоритетів університету. Завдяки цьому 100% міжнародних викладачів, найвищий індекс цитованості статей (99,6 балів у QS), 22 Нобелівські лауреати серед афіліатів, 1-ше місце в Європі у QS Rankings 2025 та 1-ше місце у світі за індексом THE Impact Rankings (промисловість, інновації, інфраструктура, 2024). Відсутність жорстких кваліфікаційних бар'єрів для НПП дозволяє залучати видатних дослідників на ранніх етапах кар'єри, що безпосередньо живить дослідницьку і репутаційну сталість університету. [30, 31, 32, 33]

Продовження таблиці 1.

№	Фактор	Попередні індикатори	Джерела	Предметно-практичний приклад
4	Академічна свобода та інституційна незалежність	Наявність нормативного захисту академічної свободи; фіксовані випадки зовнішнього тиску на прийняття академічних рішень; незалежність академічних сенатів; наявність процедур захисту викладачів від неправомірного звільнення	[18, 19, 20, 21]	Academic Freedom Index (AFI) 2026 зафіксував, що в 50 країнах академічна свобода за десять років погіршилась, і виявив кореляцію між зниженням інституційної автономії та підвищеною вразливістю окремих дослідників (Угорщина, Туреччина, Індія). В країнах із добре захищеною автономією свобода досліджень і викладання також краще захищена (коефіцієнт Пірсона = 0,91). [34, 35]
5	Міжнародна інтеграція та інтернаціоналізація	Частка іноземних студентів і викладачів; кількість активних угод про академічну мобільність (Erasmus+ тощо); участь у спільних міжнародних дослідницьких проєктах; позиції у міжнародних рейтингах	[8, 9, 22]	Програма Erasmus+ з 1987 р. до 2021 р. охопила понад 13 млн учасників; лише у 2024 р. мобільністю скористалися 1,5 млн осіб. Erasmus Impact Study (2014) підтвердив, що мобільні студенти на 23% рідше стикаються з безробіттям і що 83% ЗВО вважають Erasmus ключовим активом для інтернаціоналізації. [36, 37]
6	Інституційна гнучкість і адаптивність у кризах	Наявність плану безперервності діяльності в кризових умовах; час переходу на дистанційний формат у 2022 р.; частка студентів, що не перервали навчання в умовах воєнного стану; наявність резервних освітніх платформ	[10, 11, 12, 23]	Після вторгнення у лютому 2022 р. переважна більшість українських ЗВО відновили освітній процес протягом кількох тижнів у дистанційному форматі. Дослідження Hlinka et al. (2024) підтверджує, що саме заклади, які пройшли адаптацію до COVID-19, забезпечили більш стійку безперервність освіти в умовах воєнного стану. [38, 39]
7	Внутрішні механізми забезпечення якості й стратегічного моніторингу	Наявність акредитації за ESG; регулярність внутрішнього аудиту освітніх програм; функціонування системи збору та аналізу даних про результати навчання; публічна звітність	[5]	KU Leuven впровадив власну систему внутрішнього забезпечення якості COBRA (Cooperation—Checks and Balances—Reflection and Action) відповідно до ESG 2015. За 2022–2026 pp. університет покращив позиції у QS World Rankings із 70-го до 60-го місця; усі 15 факультетів входять до топ-100 своїх галузей. [40, 41]
8	Дослідницько-інноваційна спроможність	Обсяг зовнішнього фінансування досліджень; кількість публікацій у виданнях Scopus/WoS; наявність власних дослідницьких центрів або лабораторій; кількість патентів та об'єктів інтелектуальної власності	[6, 1]	Stanford University's Office of Technology Licensing (OTL) з 1970 по 2020 pp. забезпечив трансфер 4 512 винаходів від 6 557 винахідників (PageRank, рекомбінантна ДНК). Дослідження Hu et al. (2022) підтвердило, що найприбутковіші винаходи ліцензуються через стартапи самих авторів. У 2025 р. OTL забезпечив понад \$88 млн ліцензійного доходу. [42, 43]
9	Соціальна відповідальність та інклюзивність	Частка студентів із соціально вразливих груп; наявність програм підтримки переміщених осіб та ветеранів; охоплення програмами безбар'єрного доступу; частка студентів, що отримують фінансову підтримку університету	[7, 24]	Harvard Financial Aid забезпечує повне або часткове фінансування для студентів із сімей із низьким доходом — у 2025 р. виплачено \$784 млн лише за рахунок ендавменту. Дослідження Kezar et al. (2020) показує, що комплексні програми підтримки першого покоління студентів суттєво підвищують рівень їхнього утримання та завершення навчання. [25, 45]

Примітка: індикатори є попередніми і підлягають уточненню в процесі експертного зважування

Специфіка застосування моделі в умовах системних криз (на прикладі України). Запропонована факторна модель має універсальний концептуальний фундамент, проте її застосування у контексті українських

університетів вимагає врахування кількох структурних особливостей, що суттєво впливають на відносну значущість окремих факторів та реальні можливості їх реалізації.

По-перше, воєнний стан і пов'язані з ним обмеження суттєво підвищують вагу фактора інституційної гнучкості й адаптивності: здатність забезпечувати безперервність освітнього процесу в умовах ракетних обстрілів, евакуації персоналу та переміщення студентів перетворилася на критичну передумову виживання, а не лише оптимізації діяльності. У цьому контексті показники, що в мирний час вважалися б периферійними (наявність резервних платформ, плани евакуації, механізми дистанційної роботи), набувають визначального значення для оцінювання реальної стійкості університету. По-друге, масштабна трудова міграція академічного персоналу і студентів ставить фактор кадрової автономії в якісно нові умови: традиційні індикатори відтоку кадрів не відображають різниці між добровільним і вимушеним переміщенням, що потребує доповнення показниками утримання персоналу та дистанційної зайнятості. По-третє, системні правові та бюрократичні обмеження фінансової і управлінської автономії, характерні для вітчизняної системи вищої освіти, фактично “стелять” максимально досяжні значення відповідних факторів. Університет може прагнути до диверсифікації доходів, але якщо законодавство обмежує розпорядження позабюджетними коштами, формальні повноваження не конвертуються у реальну спроможність. Відтак при застосуванні моделі в Україні доцільно розрізняти де-юре автономію (закріплену нормативно) та де-факто автономію (реально реалізовану в управлінській практиці), оцінюючи обидва рівні окремо. Саме такий підхід дозволяє моделі виявляти не лише рівень розвитку університету, а й системні бар'єри, на усунення яких має бути спрямована державна регуляторна політика.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, запропонована система факторів не дублює рейтингові індикатори, а виконує комплементарну функцію: дозволяє оцінювати не лише

прояви сталості, а й структурні характеристики університету, що роблять ці прояви можливими. Це особливо важливо для прикладного використання результатів у площині державного регулювання, оскільки управлінські інструменти потребують розуміння не тільки рівня досягнень, а й меж можливого та бар'єрів, пов'язаних із ресурсами, автономією та внутрішньою організацією університету.

У цьому сенсі запропонований підхід дозволяє пов'язати оцінювання сталого розвитку з логікою керованого розвитку: ідентифікувати, які інституційні умови потребують посилення для підвищення стійкості університетів, та на які компоненти доцільно спрямовувати управлінські й регуляторні зусилля. Саме тому система факторів, сформована на основі синтезу сучасних наукових підходів та врахування національних і кризових особливостей розвитку вищої освіти України, розглядається як підґрунтя для подальшого експертного зважування й сценарного моделювання.

З огляду на це, включення до системи оцінювання фінансової, кадрової та управлінської автономії, управлінської готовності діяти автономно, механізмів внутрішньої якості й моніторингу, міжнародної інтеграції, інституційної гнучкості, дослідницько-інноваційної спроможності, соціальної відповідальності та академічної свободи дозволяє комплексно описати сталий розвиток університету як поєднання результатів і умов їх досягнення. Саме ці фактори покладено в основу експертного опитування, результати якого використовуються для подальшого зважування їх значущості та побудови альтернативних сценаріїв розвитку університетів у контексті державної політики.

Література

1. Riabchenko V., Bulvinska O. University autonomy for sustainable development: results of the Times Higher Education Impact Rankings 2022. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 2022. Vol. 73, No. 4, pp. 77–86. URL: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.4.8> (дата звернення: 05.05.2026).

2. Kupriyanova V., Bennetot Pruvot E., Estermann T. Autonomy, efficiency and effectiveness – opportunities for higher education: a pilot study. *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade* / eds. A. Curaj, L. Deca, R. Pricopie. Cham: Springer, pp. 437-453, 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_27 (дата звернення: 05.05.2026).

3. Калашнікова С., Власова І. Розширення фінансової автономії університетів як інструмент підвищення соціальної відповідальності університетів. *Міжнародний науковий журнал університетів та лідерства*. 2022. № 13. С. 55–69. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-55-69> (дата звернення: 05.05.2026).

4. *EUA University Autonomy Scorecard 2020–2023*. URL: <https://www.eua.eu/publications.html> (дата звернення: 15.02.2026).

5. *European Network for Quality Assurance in Higher Education*. URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/> (дата звернення: 15.02.2026).

6. Roadmap proposed for the 3rd World Higher Education Conference (WHEC2022), 18–20 May 2022. *Beyond limits: new ways to reinvent higher education*. URL: <https://unesdoc.unesco.org> (дата звернення: 15.02.2026).

7. Петрос О. М. Еволюція політики європейських стандартів соціальної інклюзії у сфері вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 147–160. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-147-160](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-147-160) (дата звернення: 15.02.2026).

8. Zayachuk Y. International student mobility as an internationalization strategy and challenge for higher education of Ukraine. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 11. Art. 101507. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101507> (дата звернення: 15.02.2026).

9. Круглашов А., Швидюк С. Міжнародна співпраця університетів: досвід і потенціал розвитку. *Наукові перспективи. Серія “Державне управління”*. 2024. № 7 (49). С. 381–396. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-381-396](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-381-396) (дата звернення: 15.02.2026).

10. Bozkurt A. Resilience, adaptability, and sustainability of higher education: a systematic mapping study on the impact of the Coronavirus (COVID-19) pandemic and the transition to the new normal. *Journal of Learning for Development*. 2022. Vol. 19, No. 1. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6370948> (дата звернення: 15.02.2026).

11. European University Association (EUA). *Learning & Teaching Paper #26 / Learning and teaching in situations of crisis: needs and support provision. Thematic Peer Group Report*. May 2025. URL: https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/EUA_TPG_Report_Crisis.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

12. Błaszczuk M., Kovalisko N., Pieńkowski P. et al. Coping with adversity: mechanisms of resilience in Ukrainian universities during the Russian-Ukrainian War – a perspective from Lviv University students. *Higher Education*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01506-z> (дата звернення: 15.02.2026).

13. Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1 (28).

14. Тимчак В. В., Тимчак М. В. Фінансова автономія закладів вищої освіти: адміністративно-правові межі та можливості. *Аналітично-порівняльне правознавство : електронне наукове видання*. 2025. № 2. С. 720–725. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.108> (дата звернення: 15.02.2026).

15. Романюк С. В. Кадрова автономія закладу освіти. *Педагогічний пошук*. 2023. № 3 (119).

16. Bulvinska O. Models of university autonomy in EU countries: comparative analysis. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 2024. Vol. 78, No. 1. P. 155–169. URL: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.12> (дата звернення: 15.02.2026).

17. Nalyvaiko O. Legal challenges and development perspectives of the autonomy of universities in the changed context of higher education. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*. 2025. Issue 56. URL: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2025-56-11> (дата звернення: 15.02.2026).

18. Hao Z. Institutional autonomy in relation to academic freedom, the role of the government and the need for higher education as a federation. *European Review*. 2025. Vol. 33, Suppl. 1. P. S70–S85. URL: <https://doi.org/10.1017/S1062798725000146> (дата звернення: 15.02.2026).

19. Moodley M. N. Exploring academic freedom, institutional autonomy, and public accountability in the global landscape of private higher education. *South African Journal of Higher Education*. 2025. Vol. 39, No. 4. URL: <https://doi.org/10.20853/39-4-7516> (дата звернення: 15.02.2026).

20. Kibuuka E. Academic freedom, institutional autonomy in higher education institutions in Uganda: policy, legal and ethical tensions. *International Journal of Higher Education*. 2024. Vol. 13, No. 4. P. 1–23.

21. Заєць С. В. Академічна свобода в університетах України: стан та шляхи зміцнення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Педагогіка*. 2023. № 1–02–03. URL: <https://doi.org/10.54929/pmtp-2023-1-02-03> (дата звернення: 15.02.2026).

22. Patnaik P., Doshi V. Quantifying internationalization: a data-driven institutional assessment. *Advances in Consumer Research*. 2025. Issue 4. P. 4517–4525.

23. Régent V., Avila R., Aharonson-Daniel L., Alt D. Continuity and accessibility in higher education amid armed conflict. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*. 2025. Vol. 20, No. 4. P. 153–173. URL: <https://doi.org/10.21240/zfhe/20-4/07> (дата звернення: 15.02.2026).

24. Hurenko O., Tsybuliak N., Mytsyk H., Popova A., Lyndina Y., Lopatina H., Suchikova Y. Organizational adaptation for inclusive education in universities amidst war. *Journal of Governance & Regulation*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 339–353. URL: <https://doi.org/10.22495/jgrv13i2siart10> (дата звернення: 15.02.2026).

25. Harvard University. *Endowment*. URL: <https://www.harvard.edu/about/endowment/> (дата звернення: 15.02.2026).

26. Harvard Financial Administration. *Financial Overview FY2025*. URL: <https://finance.harvard.edu/financial-overview> (дата звернення: 15.02.2026).

27. Technical University of Munich. *Structural Reform, 2020*. URL: <https://www.tum.de/en/news-and-events/all-news/press-releases/details/36241-1> (дата звернення: 15.02.2026).

28. Technical University of Munich. *Excellence Strategy*. URL: <https://www.tum.de/en/about-tum/university-of-excellence> (дата звернення: 15.02.2026).

29. Bavarian State Government. The Law of Bavaria “Bavarian Higher Education Innovation Act (BayHIG)”, 02.08.2022 (in Kraft ab 01.04.2026). URL: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHIG> (дата звернення: 03.05.2026).

30. ETH Zurich. *Appointments of professors*. URL: <https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/working-teaching-and-research/faculty/faculty-affairs/professorenberufungen.html> (дата звернення: 03.05.2026).

31. ETH Zurich. *Department of Computer Science – Open Positions (note on habilitations)*. URL: <https://inf.ethz.ch/departement/open-positions.html> (дата звернення: 03.05.2026).

32. Wikipedia. *ETH Zurich* (QS 2025, THE Impact 2024). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ETH_Zurich (дата звернення: 03.05.2026).

33. AcademicJ. *QS Europe Rankings 2026*. URL: <https://www.academicjobs.com/europe/higher-education-news/qs-europe-university-rankings-2026> (дата звернення: 03.05.2026).

34. Kinzelbach K. et al. *Academic Freedom Index Update 2026*. FAU / V-Dem Institute. URL: https://academic-freedom-index.net/research/Academic_Freedom_Index_Update_2026.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

35. Scholars at Risk. *Release of the Academic Freedom Index 2026 Update*. URL: <https://www.scholarsatrisk.org/2026/03/release-of-the-academic-freedom-index-2026-update/> (дата звернення: 03.05.2026).

36. European Commission. *Erasmus+ Programme overview*. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/resources-and-tools/factsheets-statistics-evaluations/statistics/data/overview> (дата звернення: 03.05.2026).

37. European Commission. *The Erasmus Impact Study*. 2014. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/eche/the-erasmus-impact-study-effects-of-mobility-on-the-skills-and-employability-of-students-and-the-internationalisation-of-higher-education-institutions> (дата звернення: 03.05.2026).

38. Protsyk et al. *Higher Education Amid the War: A Resilience Test for Ukraine's Integration into the European Higher Education Area. Ukraine's Thorny Path to the EU, Palgrave Studies in European Union Politics, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2025*. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-69154-6_12 (дата звернення: 03.05.2026).

39. UNESCO/UNHCR. *Ukraine Higher Education Needs Assessment 2022*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-higher-education-needs-assessment-25-june-25-october-2022> (дата звернення: 03.05.2026).

40. KU Leuven. *Quality Assurance Portal*. URL: <https://www.kuleuven.be/english/education/quality> (дата звернення: 28.04.2026).

41. QS Top Universities. *KU Leuven profile*. URL: <https://www.topuniversities.com/universities/ku-leuven> (дата звернення: 28.04.2026).

42. Liang W., Elrod S., McFarland D. A., Zou J. Systematic analysis of 50 years of Stanford University technology transfer and commercialization. *Patterns*. 2022. Vol. 3, No. 9. Art. 100584. URL: <https://doi.org/10.1016/j.patter.2022.100584> (дата звернення: 28.04.2026).

43. *Stanford Facts* 2025. URL: <https://facts.stanford.edu/research/technology-inventions> (дата звернення: 28.04.2026).

44. Kezar A., Kitchen J. Supporting First-Generation, Low-Income, and Underrepresented Students. *American Behavioral Scientist*. vol. 64, no. 3, 2020. URL: <https://doi.org/10.1177/0002764219869397> (дата звернення: 28.04.2026).

References

1. Riabchenko, V. and Bulvinska, O. (2022), “University autonomy for sustainable development: results of the Times Higher Education Impact Rankings 2022”, *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, vol. 73, no. 4, pp. 77–86. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.4.8>.

2. Kupriyanova, V., Bennetot Pruvot, E. and Estermann, T. (2020), “Autonomy, efficiency and effectiveness – opportunities for higher education: a pilot study”, *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*, Springer, Cham, Switzerland, pp. 437–453. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_27.

3. Kalashnikova, S. and Vlasova, I. (2022), “Expansion of the financial autonomy of universities as a tool for enhancing the social responsibility of universities”, *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, vol. 13, pp. 55–69. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-55-69>.

4. European University Association (2023), “University Autonomy Scorecard 2020–2023”, available at: <https://www.eua.eu/publications.html> (Accessed 15 February 2026).

5. European Network for Quality Assurance in Higher Education (2015), “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)”, available at: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/> (Accessed 15 February 2026).

6. UNESCO (2022), “Roadmap proposed for the 3rd World Higher Education Conference (WHEC2022), 18–20 May 2022. Beyond limits: new ways to reinvent

higher education”, available at: <https://unesdoc.unesco.org> (Accessed 15 February 2026).

7. Petroie, O. M. (2024), “Evolution of the policy of European standards of social inclusion in higher education”, *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 40, no. 12, pp. 147–160. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-147-160](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-147-160).

8. Zayachuk, Y. (2025), “International student mobility as an internationalization strategy and challenge for higher education of Ukraine”, *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 11, art. 101507. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101507>.

9. Kruhlov, A. and Shvydiuk, S. (2024), “International cooperation of universities: experience and development potential”, *Scientific Perspectives. Series “Public Administration”*, vol. 49, no. 7, pp. 381–396. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-381-396](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-381-396).

10. Bozkurt, A. (2022), “Resilience, adaptability, and sustainability of higher education: a systematic mapping study on the impact of the Coronavirus (COVID-19) pandemic and the transition to the new normal”, *Journal of Learning for Development*, vol. 19, no. 1, pp. 1–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6370948>.

11. European University Association (2025), “Learning & Teaching Paper #26. Learning and teaching in situations of crisis: needs and support provision. Thematic Peer Group Report”, available at: https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/EUA_TPG_Report_Crisis.pdf (Accessed 15 February 2026).

12. Błaszczuk, M., Kovalisko, N. and Pieńkowski, P. (2025)*, “Coping with adversity: mechanisms of resilience in Ukrainian universities during the Russian-Ukrainian War – a perspective from Lviv University students”, *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01506-z>.

13. Verdenkhofa, O., Kaleniuk, I. and Tsymbal, L. (2018), “Parameters and models of universities’ autonomy”, *International Economic Policy*, vol. 28, no. 1.

14. Tymchak, V. V. and Tymchak, M. V. (2025), “Financial autonomy of higher education institutions: administrative and legal limits and opportunities”, *Analytical and Comparative Jurisprudence*, vol. 2, pp. 720–725. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.108>.

15. Romaniuk, S. V. (2023), “Personnel autonomy of an educational institution”, *Pedagogical Search*, vol. 119, no. 3.

16. Bulvinska, O. (2024), “Models of university autonomy in EU countries: comparative analysis”, *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, vol. 78, no. 1, pp. 155–169. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.12>.

17. Nalyvaiko, O. (2025), “Legal challenges and development perspectives of the autonomy of universities in the changed context of higher education”, *Scientific Notes of the Pedagogical Department*, vol. 56. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2025-56-11>.

18. Hao, Z. (2025), “Institutional autonomy in relation to academic freedom, the role of the government and the need for higher education as a federation”, *European Review*, vol. 33, suppl. 1, pp. S70–S85. <https://doi.org/10.1017/S1062798725000146>.

19. Moodley, M. N. (2025), “Exploring academic freedom, institutional autonomy, and public accountability in the global landscape of private higher education”, *South African Journal of Higher Education*, vol. 39, no. 4. <https://doi.org/10.20853/39-4-7516>.

20. Kibuuka, E. (2024), “Academic freedom, institutional autonomy in higher education institutions in Uganda: policy, legal and ethical tensions”, *International Journal of Higher Education*, vol. 13, no. 4, pp. 1–23.

21. Zaiets, S. V. (2023), “Academic freedom in universities of Ukraine: state and ways of strengthening”, *Problems of Modern Transformations. Series: Pedagogy*, vol. 1. <https://doi.org/10.54929/pmtp-2023-1-02-03>.

22. Patnaik, P. and Doshi, V. (2025), “Quantifying internationalization: a data-driven institutional assessment”, *Advances in Consumer Research*, vol. 4, pp. 4517–4525.

23. Régent, V., Avila, R., Aharonson-Daniel, L. and Alt, D. (2025), “Continuity and accessibility in higher education amid armed conflict”, *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, vol. 20, no. 4, pp. 153–173. <https://doi.org/10.21240/zfhe/20-4/07>.

24. Hurenko, O., Tsybuliak, N., Mytsyk, H., Popova, A., Lyndina, Y., Lopatina, H. and Suchikova, Y. (2024), “Organizational adaptation for inclusive education in universities amidst war”, *Journal of Governance & Regulation*, vol. 13, no. 2, pp. 339–353. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i2siart10>.

25. Harvard University (2026), “Endowment”, available at: <https://www.harvard.edu/about/endowment/> (Accessed 15 February 2026).

26. Harvard Financial Administration (2025), “Financial Overview FY2025”, available at: <https://finance.harvard.edu/financial-overview> (Accessed 15 February 2026).

27. Technical University of Munich (2020), “Structural Reform, 2020”, available at: <https://www.tum.de/en/news-and-events/all-news/press-releases/details/36241-1> (Accessed 15 February 2026).

28. Technical University of Munich (2026), “Excellence Strategy”, available at: <https://www.tum.de/en/about-tum/university-of-excellence> (Accessed 15 February 2026).

29. Bavarian State Government (2022), The Law of Bavaria “Bavarian Higher Education Innovation Act (BayHIG)” of 02.08.2022 (in force from 01.04.2026), available at: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHIG> (Accessed 3 May 2026).

30. ETH Zurich (2026), “Appointments of professors”, available at: <https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/working-teaching-and-research/faculty/faculty-affairs/professorenberufungen.html> (Accessed 3 May 2026).

31. ETH Zurich (2026), “Department of Computer Science – Open Positions (note on habilitations)”, available at: <https://inf.ethz.ch/departments/open-positions.html> (Accessed 3 May 2026).

32. Wikipedia (2026), “ETH Zurich (QS 2025, THE Impact 2024)”, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/ETH_Zurich (Accessed 3 May 2026).

33. Academic Jobs (2026), “QS Europe Rankings 2026”, available at: <https://www.academicjobs.com/europe/higher-education-news/qs-europe-university-rankings-2026> (Accessed 3 May 2026).

34. Kinzelbach, K., Lindberg, S. and Lott, L. (2026), “Academic Freedom Index Update 2026”, FAU / V-Dem Institute, available at: https://academic-freedom-index.net/research/Academic_Freedom_Index_Update_2026.pdf (Accessed 3 May 2026).

35. Scholars at Risk (2026), “Release of the Academic Freedom Index 2026 Update”, available at: <https://www.scholarsatrisk.org/2026/03/release-of-the-academic-freedom-index-2026-update/> (Accessed 3 May 2026).

36. European Commission (2026), “Erasmus+ Programme overview”, available at: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/resources-and-tools/factsheets-statistics-evaluations/statistics/data/overview> (Accessed 3 May 2026).

37. European Commission (2026), “The Erasmus Impact Study”, available at: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/eche/the-erasmus-impact-study-effects-of-mobility-on-the-skills-and-employability-of-students-and-the-internationalisation-of-higher-education-institutions> (Accessed 3 May 2026).
38. Protsyk, H. (2025), “Higher Education Amid the War: A Resilience Test for Ukraine's Integration into the European Higher Education Area”, *Ukraine's Thorny Path to the EU, Palgrave Studies in European Union Politics*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69154-6_12.
39. UNESCO and UNHCR (2023), “Ukraine Higher Education Needs Assessment 2022”, available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-higher-education-needs-assessment-25-june-25-october-2022> (Accessed 3 May 2026).
40. KU Leuven (2026), “Quality Assurance Portal”, available at: <https://www.kuleuven.be/english/education/quality> (Accessed 28 April 2026).
41. QS Top Universities (2026), “KU Leuven profile”, available at: <https://www.topuniversities.com/universities/ku-leuven> (Accessed 28 April 2026).
42. Liang, W., Elrod, S., McFarland, D. A. and Zou, J. (2022), “Systematic analysis of 50 years of Stanford University technology transfer and commercialization”, *Patterns*, vol. 3, no. 9, art. 100584. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2022.100584>.
43. Stanford University (2025), “Stanford Facts 2025”, available at: <https://facts.stanford.edu/research/technology-inventions> (Accessed 28 April 2026).
44. Kezar, A. and Kitchen, J. (2019), “Supporting First-Generation, Low-Income, and Underrepresented Students”, *American Behavioral Scientist*, vol. 64, no. 3. <https://doi.org/10.1177/0002764219869397>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26