

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.53](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.53)

УДК 658

*Л. В. Юрчишена,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID iD: 0000-0002-5904-0758*

## **ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ВПРОВАДЖЕННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ**

*L. Yurchyshena  
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Banking,  
Vasyl' Stus Donetsk National University*

### **PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND IMPLEMENTATION IN UNIVERSITY**

*В статті розроблено принципи корпоративного управління для вітчизняних університетів на основі порівняння міжнародного досвіду, передових практик щодо їх розробки і впровадження.*

*Розглянуто міжнародні практики формування принципів корпоративного управління таких країн, як: США, Великобританія, Маврикія, України та Організації економічного співробітництва та розвитку. Визначено, що принципи корпоративного управління розробляються на рівні держави, враховують законодавство і рівень розвитку корпоративного управління в країні, є орієнтирами щодо впровадження в практичну діяльність і розробки кодексів корпоративного управління.*

*Розроблено і обґрунтовано шість принципів корпоративного управління університетами: забезпечення основ для ефективної структури корпоративного управління; структура управління, розмежування повноважень та наступність; процедура призначення керівника університету, його повноваження та обов'язки; наглядова рада; роль стейкхолдерів в корпоративному управлінні; публічність і прозорість інформації з дотриманням принципів доброчесності.*

*Запропоновані принципи корпоративного управління університетів враховують міжнародний досвід, сучасні практики функціонування університетів, носять рекомендаційний характер, є орієнтирами при впровадженні елементів корпоративного управління в закладах.*

*The article develops the principles of corporate governance for domestic university based on a comparison of international experience, best practices for the development and implementation of corporate governance principles.*

*International practices for the formation and implementation of the principles of corporate governance, which are guidelines and determine the key elements of the structure of corporate governance. The Principles of Corporate Governance developed by the Organisation for Economic*

*Co-operation and Development (OECD) and the G20, which were revised three times in 1999, 2004 and 2015, have received worldwide recognition and international guidance for public authorities, investors, corporations and other stakeholders. The principles of corporate governance of such countries as the USA, Great Britain, Mauritius, Ukraine and the principles of corporate governance of international importance of the Organisation for Economic Co-operation and Development are analyzed. It is determined that the principles of corporate governance are developed at the state level, take into account the legislation and the level of corporate governance in the country, are guidelines for implementation in practice and development of corporate governance codes.*

*At present, Ukraine has begun the process of changing approaches to university management, where the introduction of elements of corporate governance is recommended at the legislative level, and this requires a change in management philosophy and the formation of principles. According to the results of the study, six principles of corporate governance of universities were formulated: providing the basis for an effective corporate governance structure; management structure, separation of powers and continuity; the procedure for appointing the head of the university, his powers and responsibilities; Supervisory Board; the role of stakeholders in corporate governance; publicity and transparency of information in compliance with the principles of integrity.*

*The proposed principles of corporate governance of universities take into account international experience, modern practices of universities, are of a recommendatory nature and are guidelines for the implementation of elements of corporate governance in institutions.*

**Ключові слова:** корпоративне управління; принципи корпоративного управління; принципи корпоративного управління університетів.

**Keywords:** corporate governance; principles of corporate governance; principles of corporate governance of universities.

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та зміни в чинному законодавстві зумовлюють впровадження нової моделі управління університетами. Світові тренди показують, що найбільш дієвою формою управління в сфері освіти є корпоративна. Наразі в Україні триває перехідний період, період адаптації університетів до сучасних умов, і від того наскільки швидко керівництво закладу зуміє впровадити корпоративну форму управління залежить рівень його конкурентоспроможності та фінансової стійкості в майбутньому.

Впровадження корпоративного управління в університетах сприяє створенню безпечного, прозорого і перспективного об'єкта інвестування для бізнесу, органів державної і місцевої влади, адже університет – це можливість здійснити довгострокові інвестиції в інтелектуальний капітал, створити надійного партнера для наукових розробок, підготовки кадрів тощо. Проте, для її ефективної реалізації необхідно сформулювати базові принципи корпоративного управління для вітчизняних університетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Всесвітнє визнання і міжнародний орієнтир для державних органів, інвесторів, корпорацій та інших стейкхолдерів отримали принципи корпоративного управління розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і великою двадцяткою (G20), які були вперше затверджені в 1999 р., і двічі переглядалися в 2004 і 2015 році, у розробці брали участь Базельський Комітет по банківському нагляду, Рада з питань фінансової стабільності і Групи Всесвітнього Банку.

Дослідження в даній сфері здійснюються на рівні держави, тому в статті було розглянуто міжнародний досвід результатів розробки принципів корпоративного управління: Financial Reporting Council (Великобританія), дослідження G. Cadbury (Великобританія), Гарвардської школи (США), Investor Stewardship Group (США), National Committee on Corporate Governance (Маврикія), ГО «Українська академія корпоративного управління».

Аналіз останніх досліджень показав, що в Україні процес корпоративного управління знаходиться на етапі зародження, на законодавчому рівні немає чітко визначеного підходу до корпоративного управління, узгоджених принципів, які були б апробовані і стали орієнтиром щодо їх впровадження на підприємствах, установах, закладах. Тому, проблема формування принципів корпоративного управління для закладів вищої освіти є недосліджена, і потребує подальшого вивчення.

**Метою статті** є розробка принципів корпоративного управління у вітчизняних університетах на основі порівняння міжнародного досвіду, передових практик щодо їх розробки і впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративне управління – це сукупність політик, процедур і взаємовідносин, які дозволяють організації встановлювати стратегічні і тактичні цілі, етичні правила за допомогою яких вони будуть досягатися, забезпечувати відповідність потреби організації і її стейкхолдерів.

Перехід на корпоративну форму управління потребує формування певної місії, бачення керівництва щодо подальшого розвитку, філософії, цінностей, пріоритетів та принципів, якими будуть керуватися в своїй діяльності всі члени академічної спільноти.

В Україні на законодавчому рівні виділяються такі типи університетів, як: багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) [1]. В світовій практиці виділяють також дослідницькі, підприємницькі, корпоративні, федеральні та університети інноваційного типу.

Наразі сформувалися два підходи до впровадження корпоративної моделі управління університетами, одна, пов'язана зі створенням корпоративних університетів потужними бізнес-структурами, органами державної чи місцевої влади, інша, це впровадження в існуючі університети елементів корпоративного управління (найбільш повно корпоративне управління реалізується в публічних акціонерних товариствах).

На думку Леонтьєвої Е.Г. корпоративний університет – це форма підготовки персоналу, яка носить не лише прикладний характер (навчання людей новим прийомам роботи і надання їм відомостей, необхідних для роботи), а й стратегічний, пов'язаний з бізнес-задачами корпорації [2]. Підтримуючу позицію Леонтьєвої Е.Г., потрібно зазначити, що однією із задач є формування у всіх членів академічної спільноти розуміння цілі, місії, стратегії і цінностей університету. Планування діяльності персоналу мають корелювати із стратегією, а завдання бути узгодженими із керівництвом вищого рівня, мати конкретні одиниці виміру і терміни звітування.

Хілуха О. зазначає, що місія корпоративного університету полягає в продукуванні нових знань, розвитку практичних навичок, формуванні філософії організації і створенні команди однодумців, яка формує інтелектуальний капітал компанії [3]. Даний підхід до формування місії розкриває лише один аспект корпоративного управління, що пов'язаний з персоналом, його навчанням та професійним зростанням. Наразі перед керівництвом практично всіх університетів стоїть проблема зміни підходів до взаємодії з персоналом, в тому числі науково-педагогічним, адже ефективне управління залежить від залученості і результатів кожного учасника академічної спільноти, тому перед працівниками мають ставитися ключові показники ефективності, корелювання яких на всіх рівнях дасть можливість досягти тактичних і стратегічних цілей розвитку закладу вищої освіти.

Розширення автономії закладів вищої освіти на національному рівні зумовило впровадження нових підходів до управління, які притаманні європейській концепції, проте це не всі університети активно намагаються їх впровадити, як в Україні, так і в низці європейських країн. Традиційні моделі управління продовжують існувати, і це пов'язано з низкою зовнішніх і внутрішніх факторів.

Визначення принципів корпоративного управління в університетах, потребує дослідження міжнародних підходів до визначення загальних принципів корпоративного управління. Так, міжнародним орієнтиром в сфері корпоративного управління стали «Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР» [4], які вперше були затверджені в 1999 р. та в подальшому оновлені та схвалені Радою ОЕСР і Самітом лідерів G20 в 2015 році. Дані принципи використовуються при корпоративному управлінні з метою досягнення економічної ефективності, стійкому рості і фінансовій стабільності. В редакції 2004 року принципи давали загальне розуміння того, що високий рівень прозорості, підзвітності, нагляду з боку ради директорів, дотримання прав акціонерів і роль зацікавлених сторін є основою чітко діючої системи корпоративного управління [4]. До принципів було включено п'ять груп: права акціонерів; рівне ставлення до всіх акціонерів; роль зацікавлених осіб в управлінні корпорацією; висвітлення і прозорість інформації; обов'язки ради [4].

Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР [4] виділяють шість груп:

**1. Забезпечення основи для ефективної структури корпоративного управління,** яка повинна стимулювати прозорі і справедливі ринки і ефективний розподіл ресурсів. Вона повинна відповідати законодавчим вимогам і підтримувати ефективний нагляд. Даний принцип передбачає наявність правової, регулятивної, інституціональної структури та можуть практично доповнюватися елементами «м'якого права», які базуються на принципі «дотримуйся або поясни», найбільш поширеними є кодекси корпоративного управління, які створюються компаніями, відображають їх особливості і є гнучкими інструментами управління.

Розробка інфраструктури корпоративного управління повинна врахувати вплив на загальні показники економічної діяльності, цілісність ринку, їх прозорість і ефективність, стимули, які створює для учасників ринку [4].

Відносно університетів, то наразі лише деякі вітчизняні вищі розробляють і впроваджують ключові показники ефективності для працівників всіх ланок, проте не всі вони пов'язані з фінансово-економічними показниками, адже більшість університетів державної форми власності звикли отримувати державне фінансування. Проте, починаючи з цього року реалізація формульного фінансування для закладів вищої освіти буде одним із стимулів для університетів щодо зміни підходів управління і розширення переліку платних освітніх послуг.

Модель управління університетами, яка впроваджується в Україні передбачає, що засновник (засновники) приймає пропозиції щодо претендентів на посаду керівника закладу вищої освіти, а потім тих кандидатів, які відповідають вимогам Закону України «Про вищу освіту» представляють на основі

рейтингового голосування до закладу вищої освіти. Кандидат на посаду керівника розробляє стратегічний план роботи, в разі обрання у контракті визначаються цільових показників діяльності закладу вищої освіти, за невиконання яких засновник може розірвати контракт з керівником [1; 5].

В системі управління університетом відповідно до Концепції реформування вищої освіти планують створити наглядові ради, із представників держави, бізнесу, громадського суспільства. МОН України розглядається два альтернативні варіанти наглядових рад, перший – регіональні, другий – власні інституційні (для потужних закладів вищої освіти). Основною їх метою буде проведення моніторингу та аудиту економічної діяльності закладів вищої освіти після виходу зі статусу бюджетної установи. Вчені ради стануть колегіальними органами управління освітньою, науковою, науково-технічною та інноваційною діяльністю університету. Ректор фактично стає ТОП-менеджером, в якого розширюється коло повноважень щодо формування власної команди ТОП-менеджерів [5].

**2. Права акціонерів, рівне ставлення до всіх акціонерів і ключові функції власності.** Структура корпоративного управління має захищати права акціонерів і забезпечувати справедливе і рівне ставлення до всіх акціонерів, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів [4].

Даний принцип не може повністю реалізуватися в українських університетах, так як наразі вони функціонують за таких форм власності, як державна, приватна, комунальна, колективна, а найбільш повна реалізація принципів корпоративного управління можлива в публічних акціонерних товариствах.

**3. Інституційні інвестори, ринки цінних паперів і інші посередники.** Даний принцип не можливо реалізувати у вітчизняних університетах, так як наразі вони не здійснюють інвестиції в цінні папери.

**4. Роль зацікавлених сторін в корпоративному управлінні** може бути передбачена чинним законодавством або іншими угодами, і спрямована на стимулювання активного співробітництва між корпораціями і зацікавленими особами.

Даний принцип частково реалізується в університетах, так як заклади вищої освіти укладають угоди щодо співпраці з бізнес структурами, органами державної і місцевої влади, бюджетними установами. Проте, дана співпраця повинна поступово переходити на комерційну основу, а університети отримувати фінансову вигоду від таких взаємовідносин.

**5. Розкриття інформації і прозорість,** передбачає, що підприємства повинні своєчасно і точно розкривати інформацію з питань фінансового стану, результатів діяльності, власності і управління.

Наразі даний принцип активно реалізується в університетах, так як одним із критеріїв акредитації освітніх програм є «прозорість та публічність». Найбільш поширеними розділами щодо оприлюднення інформації є: про університет (інформація про керівництво, нормативні документи, статут, ліцензії, сертифікати про акредитацію, стратегія тощо), структурні підрозділи, освітня діяльність та додаткові освітні послуги, наукова діяльність, міжнародна діяльність, інформаційна відкритість (в т. ч. фінансова складова) та інші.

**6. Обов'язки ради директорів.** Корпоративне управління передбачає стратегічне управління, ефективний контроль за менеджментом зі сторони ради директорів, а також підзвітність ради директорів перед компанією і акціонерами. Структура і повноваження ради директорів різні в країнах світу. В одних країнах діють двох рівневі органи управління, в інших – одно, проте основне їх призначення – контроль за діяльністю менеджменту. Рада директорів повинна діяти на основі етичних принципів, стандартів і враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін [4].

Формування наглядових рад в університетах забезпечить реалізацію даного принципу корпоративного управління.

Отже, дослідження принципів корпоративного управління G20/OECD показують, що вони не можуть бути повністю реалізовані в українських університетах, так як в них запроваджується лише елементи корпоративного стилю управління.

Керівні принципи корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності узгоджені на міжнародному рівні та призначені для підприємств державної форми власності, включають:

- засади державної форми власності;
- функції держави як власника;
- підприємства державної форми власності в ринкових умовах;
- справедливе ставлення до акціонерів та інших інвесторів;
- відносини із зацікавленими сторонами та відповідальна діяльність підприємств;
- розкриття інформації та прозорість;
- обов'язки наглядових рад підприємств державної форми власності [6].

Проблему корпоративного управління у Великобританії досліджував Джордж Кейнбері, який стверджував, що «корпоративне управління – це система, за якою бізнес спрямовується та контролюється». Добре корпоративне управління є ключовим фактором, що підтримує цінність та ефективність компанії, і базується на таких принципах, як справедливість, підзвітність, відповідальність і прозорість [7].

Падіння у 2018 р. другої за величиною компанії Carillion у Великобританії зумовило перегляд і встановлення Радою з фінансової звітності (FRC), яка є незалежним регулятором і відповідальною за сприяння вищому корпоративному управлінню та звітності Великобританії та Республіки Ірландія Кодексу корпоративного управління Великобританії. В якому визначені п'ять принципів, які поділені на розділи:

1. Керівництво ради директорів і мета компанії.
2. Розподіл обов'язків.

3. Склад, наступність та оцінка.
4. Аудит, ризик та внутрішній контроль.
5. Винагорода [8].

Зазначені принципи були суттєво спрощені, проте значний акцент робиться на інтересах стейкхолдерів. Перегляду зазнав перший принцип, зокрема критерії перебування на посаді директора, додано положення щодо впровадження заходів для виявлення та пом'якшення конфліктів інтересів.

За результатами Форуму корпоративного управління Гарвардської школи визначено керівні принципи корпоративного управління [9]:

1. Правління затверджує корпоративні стратегії, спрямовані на створення довгострокових цінностей, обирає генерального директора, здійснює контроль за діяльністю компанії і ТОП-менеджментом, розподілом капіталу, оцінює і управляє ризиками, встановлює правила етичної поведінки.

2. Менеджмент розробляє і впроваджує корпоративну стратегію та здійснює діяльність компанії під наглядом ради.

3. Керівництво під наглядом правління та аудиторським комітетом формує фінансову звітність, своєчасно оприлюднює інформацію.

4. Аудиторська комісія ради керує взаємовідносинами із зовнішнім аудитором, здійснює контроль за щорічним аудитом фінансової звітності компанії, здійснює нагляд за управління ризиками та дотримання програм компанії.

5. Комітет ради з питань корпоративного управління формує склад ради відповідно до стратегії і активно провадить планування спадковості компанії.

6. Комітет з питань компенсації розробляє філософію компенсації виконавчої влади, приймає і контролює впровадження політики компенсації відповідно до філософії компанії, розробляє компенсаційні пакети ТОП-менеджменту, стимулює створення довгострокової вартості.

7. Правління та керівництво повинні співпрацювати з довгостроковими акціонерами з питань створення довгострокової вартості.

8. Рішення ради повинні враховувати інтереси стейкхолдерів (працівників, клієнтів, постачальників, громади), що робить внесок у довгострокові дії і створення вартості [9].

Ефективність реалізації вище зазначених принципів можлива за умови чіткого розподілу обов'язків ради акціонерів, наглядової ради, ТОП-менеджменту.

Досвід США показує, що принципи корпоративного управління 2018 р. не мають наказового та комплексного характеру, а є рекомендацією Investor Stewardship Group (ISG), заохочуючи обраних акціонерів, директорів компаній застосовувати принципи корпоративного управління в тих компаніях, де вони працюють [10].

В США виділяють рамковий та загальний підхід до визначення принципів.

Рамкова система управління для інституційних інвесторів США виділяє такі принципи:

- інституційні інвестори підзвітні тим, чий гроші вони інвестують;
- інституційні інвестори повинні продемонструвати, як вони оцінюють фактори корпоративного управління відносно компаній, в які вони інвестують;
- інституційні інвестори повинні в загальному розумінні розкрити, як вони управляють потенційними конфліктами інтересів, які можуть виникнути в процесі голосування;
- інституційні інвестори несуть відповідальність за рішення про голосування і повинні контролювати відповідну діяльність та політику третіх сторін, які консультують їх щодо цих рішень;
- інституційні інвестори повинні вирішувати та намагатися вирішити розбіжності з компаніями конструктивно та прагматично;
- інституційні інвестори повинні працювати разом, де це доречно, задля заохочення прийняття та впровадження принципів корпоративного управління [11].

Загальні принципи корпоративного управління компаній США є розподіляються на групи:

1. Рада директорів підзвітна акціонерам.
2. Акціонери повинні мати право вибору пропорційно їх економічним інтересам.
3. Правління повинні реагувати на акціонерів та бути ініціативними, щоб зрозуміти їх перспективи.
4. Рада повинні мати сильну, незалежну структуру керівництва.
5. Рада повинні застосовувати структури та практики, що підвищують їх ефективність.
6. Радам слід розробити стимулюючі структури управління, які узгоджуються з довгостроковою стратегією компанії [12].

Всі вище зазначені принципи корпоративного управління США сформульовані, як обґрунтування і очікування, є прозорими і узгоджуються із принципами управління, проте інвестори можуть обирати різні практики управління, в тому числі і сильні.

Кодекс корпоративного управління для Маврикію (2016) передбачає дотримання восьми принципів:

1. Структура управління.
2. Структура Ради та її комітетів.
3. Процедура призначення директора.
4. Обов'язки та винагорода директорів.
5. Управління ризиками та внутрішній контроль.

6. Звітність з дотриманням принципів доброчесності.
7. Аудит.
8. Відносини з акціонерами та іншими ключовими стейкхолдерами [13].

Розглянувши міжнародну практику формування принципів корпоративного управління, можна стверджувати, що в країнах створені певні інституції, які займаються розробкою принципів корпоративного управління враховуючи міжнародний досвід та особливості певної країни.

Принципів корпоративного управління на вітчизняних підприємствах є відносно новим, в 2017 році була створена громадська організація «Українська академія корпоративного управління» (УАКУ), місією якої є надання допомоги у розбудові українських підприємств з ефективним урядуванням, шляхом освіти та лідерства, а також завдяки просуванню передових практик корпоративного управління. УАКУ розробила рекомендації на основі керівних принципів ОЕСР для впровадження кращих міжнародних практик в діяльність державних підприємств (в т. ч. тих, що мають державну частку). Рекомендації щодо державного нагляду включають [14]:

1. Рекомендації щодо державного нагляду.
2. Рекомендації для наглядових рад.
3. Рекомендації для менеджменту.
4. Рекомендації щодо звітності та аудиту.
5. Рекомендації щодо середовища контролю.
6. Рекомендації для зовнішніх/міноритарних акціонерів.
7. Рекомендації щодо стейкхолдерів.

Кожна із рекомендацій розподілені на складові, які містять виклики, передову практику та рекомендації [14].

Реалізація елементів корпоративного управління на рівні університетів знаходиться на етапі зародження, і потребує проведення досліджень в даному напрямку.

Враховуючи міжнародний та вітчизняний досвід впровадження принципів корпоративного управління обгрунтуємо ті, що притаманні університетам:



**Рис. 1. Принципи корпоративного управління університетів**

1. **Забезпечення основ для ефективної структури корпоративного управління.** Передбачає наявність правової, регуляторної бази, інституційної структури, саморегулювання на основі розробки добровільних кодексів і стандартів щодо корпоративного управління на рівні установи, наприклад, кодекс корпоративного управління.

Інфраструктура корпоративного управління повинна бути розроблена із врахуванням впливу на загальні економічні показники університету, стимули, які створюються для учасників ринку освітніх послуг.

Правові та регулятивні вимоги повинні відповідати чинному законодавству, бути прозорими і реалізованими.

Чіткий розподіл обов'язків між наглядовими та регулюючими органами у сфері освіти і науки України, забезпечення суспільних та економічних інтересів. Розподіл повноважень визначається внутрішніми документами університету.

## **2. Структура управління, розмежування повноважень та наступність.**

Система корпоративного управління передбачає виникнення взаємовідносин між засновником (засновниками), наглядовою радою, керівником університету, стейкхолдерами, іншими органами державної та місцевої влади.

Структура управління має бути чітко визначена, здійснено розподіл обов'язків і підзвітність керівного складу установи. Корпоративне управління передбачає:

- дотримання ієрархії щодо порядку розгляду та прийняття рішень;
- чіткий розподіл повноважень і відповідальність між всіма ланками управління, посадовими обов'язками і працівниками;
- прийняття своєчасних і якісних рішеньня TOP-менеджментом (керівником університету, його заступниками, деканами);
- забезпечення принципу «ефективності» щодо реалізації всіх напрямків діяльності установи;
- відповідність законодавству і внутрішніх нормативних документів установи.

Реалізація принципів управління фіксується у внутрішніх нормативних документах: статуті, кодексах (корпоративному, етичному) тощо.

## **3. Процедура призначення керівника університету, його повноваження та обов'язки.**

Наявність формального чіткого і прозорого призначення, обрання керівника. Кандидати мають розглядатися на основі поданих стратегічних планів розвитку університету, із врахуванням особистих критеріїв кандидата (вільне володіння державною мовою, наявність вченого звання і ступеня, стаж роботи, навички управління, знання, досвід, незалежність, професіоналізм).

Наявність чітко визначених повноважень керівника закладу вищої освіти, як на законодавчому, так і на локальному рівні. Дотримання юридичних обов'язків керівником, поширення практики корпоративної культури та етичних стандартів в університеті.

Керівник повинен очолювати та контролювати діяльність університету, нести колективну відповідальність за її репутацію, управління та довгострокові фактори успіху.

Керівник університету відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу [1].

Наявність ключових показників ефективності (KPI) узгоджені із засновником (засновниками).

Наявність внутрішніх нормативних документів щодо розподілу, делегування повноважень керівника своїм заступникам, керівникам структурних підрозділів.

Правонаступність як інструмент планомірної підготовки управлінських кадрів в університеті, так як термін перебування на окремих посадах обмежується чинним законодавством.

**4. Наглядова рада.** Здійснення нагляду за управлінням майном університету, додержанням мети його створення.

Наявність вимог щодо складу, строку повноважень, компетенції наглядової ради. Чітко визначені права членів.

## **5. Роль стейкхолдерів в корпоративному управлінні.**

Структура корпоративного управління повинна враховувати і визнавати права стейкхолдерів (зацікавлених сторін), стимулювати активне співробітництво між університетом і бізнесом, органами місцевої і державної влади, здобувачами вищої освіти тощо.

Права зацікавлених осіб повинні передбачатися законом або угодами.

Має бути розроблений індивідуальний механізм участі працівників в корпоративному управлінні університету.

Наявність своєчасного і регулярного доступу стейкхолдерами до необхідної, достатньої і достовірної інформації.

Забезпечення зовнішнього притоку капіталу до університету та притоку грошових коштів від зацікавлених сторін.

**6. Публічність і прозорість інформації з дотриманням принципів доброчесності.** Керівник університету повинен забезпечувати оприлюднення правдивої, своєчасної, зрозумілої інформації щодо освітньої, наукової, фінансової, соціальної та управлінської складової у своєму щорічному звіті та веб-сайті. Необхідним є оприлюднення інформації щодо місії і стратегії університету, структури і політики управління, в тому числі кодексу корпоративного управління, кодексу академічної доброчесності, кодексу етичної поведінки, політики і процесів, що супроводжують їх застосування.

Інформація, яка оприлюднюється повинна бути актуальною, правдивою, перевіреною, якісною, відображаючи фінансову і нефінансові сторони діяльності університету.

Правдивість фінансової інформації має супроводжуватися аудиторськими висновками, які міститимуть незалежні, компетентні і професійні висновки аудитора, і слугуватимуть інструментом щодо прийняття відповідних рішень засновниками і керівником установи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Зміна парадигми функціонування, управління та фінансування закладів вищої освіти, створення освітньо-наукової платформи, яка поєднувала б потреби бізнесу, влади та академічної спільноти потребує впровадження нових принципів управління. Найбільш прийнятним є корпоративний підхід, так як є основою для створення сприятливого середовища, де поєднуються довіра, відповідальність, прозорість, людський капітал, що є стимулом до довгострокових інвестицій, зростанням фінансової автономії університетів та зміцнення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Наразі є ряд перешкод щодо повноцінного його впровадження, так як найбільш повно реалізується, як показує міжнародний досвід, в публічних акціонерних товариствах, а переважна більшість університетів України мають державну, приватну і комунальну форми власності.

Проте, вже на етапі зародження необхідно обґрунтувати основні принципи корпоративного управління, що можуть бути впроваджені вітчизняними університетами. Запропоновані принципи враховують міжнародний досвід, сучасні умови функціонування університетів та законодавчі вимоги, тому є основою для розвитку досліджень в даній сфері, носять рекомендаційний характер і слугуватимуть орієнтиром при впровадженні елементів корпоративного управління, розробці кодексу корпоративного управління університету.

### **Література.**

1. Про вищу освіту. Закон України. Поточна редакція від 24.07.2020. URL: <https://cutt.ly/ksZOEHNK> (дата звернення: 22.07.2020).
2. Леонтьева Е.Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения. Вестн. Том. гос. ун-та. 2012. № 361. С. 144-147. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-universitet-kak-model-innovatsionnogo-korporativnogo-uchebnogo-zavedeniya> (дата звернення: 22.07.2020).
3. Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 164-169. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1664/6565656763> (дата звернення: 26.07.2020).
4. Принципи корпоративного управління G20 / OECD. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20\\_9789264252035-ru](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20_9789264252035-ru) (дата звернення: 26.07.2020).
5. Концепція реформування вищої освіти. URL: <https://drive.google.com/open?id=1obC0K1NMhh9soat7LK9y-ughV4n070-h> (дата звернення: 26.07.2020).
6. Керівні принципи корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1595786664&id=id&accname=guest&checksum=7> (дата звернення: 26.07.2020).
7. The Core Principles Of Good Corporate Governance. URL: <https://www.pearse-trust.ie/blog/bid/108866/the-core-principles-of-good-corporate-governance> (дата звернення: 26.07.2020).
8. The UK corporate governance code. Financial Reporting Council. JULY 2018. URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf> (дата звернення: 27.07.2020).
9. Principles of Corporate Governance (2016), by Business Roundtable. URL: <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf> (дата звернення: 27.07.2020).
10. About the Investor Stewardship Group and the Framework for U.S. Stewardship and Governance. URL: <https://isgframework.org/> (дата звернення: 27.07.2020).
11. THE PRINCIPLES. URL: <https://isgframework.org/stewardship-principles/> (дата звернення: 27.07.2020).
12. Corporate Governance Principles for US Listed Companies (2018), by Investor Stewardship Group/ URL: <https://isgframework.org/corporate-governance-principles/> (дата звернення: 27.07.2020).
13. 8 принципів корпоративного управління. URL: <https://nccg.mu/8-corporate-governance-principles>. (дата звернення: 20.07.2020).
14. Рекомендації з управління державними підприємствами України. URL: [https://ucga.com.ua/sites/default/files/pdf/Recommen\\_UKR.pdf](https://ucga.com.ua/sites/default/files/pdf/Recommen_UKR.pdf) (дата звернення: 27.07.2020).
15. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. Освітній простір України. 2017. № 11. С. 63- 70. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/831> (дата звернення: 27.07.2020).

### **References.**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “About higher education”, available at: <https://cutt.ly/ksZOEHNK>, (Accessed 22 Jul 2020).
2. Leontyeva E.G. (2012), «Corporate university as a model of the innovative corporate training institution», Tomsk state university bulletin, №361, с. 144-147. available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-universitet-kak-model-innovatsionnogo-korporativnogo-uchebnogo-zavedeniya>, (Accessed 22 Jul 2020).
3. Khilukha O. (2019), «Corporate university development», Economic analysis, 29 (1), available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1664/6565656763>, (Accessed 24 Jul 2020).
4. OECD (2016), “Principles of Corporate Governance G20 / OECD”, available at: <https://doi.org/10.1787/9789264252035-ru>, (Accessed 26 Jul 2020).
5. Ukraine's Ministry of Education and Science (2020), “The concept of higher education reform”, available at: <https://drive.google.com/open?id=1obC0K1NMhh9soat7LK9y-ughV4n070-h>, (Accessed 26 Jul 2020).



6. OECD (2016), “Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition”, available at: <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en>, (Accessed 26 Jul 2020).

7.7. Pearse Trust (2014), “The Core Principles Of Good Corporate Governance”, available at: <https://www.pearse-trust.ie/blog/bid/108866/the-core-principles-of-good-corporate-governance>, (Accessed 26 Jul 2020).

8. Financial Reporting Council (2018), “The UK Corporate Governance Code”, available at: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>, (Accessed 27 Jul 2020).

9. Business Roundtable (2016), “Principles of Corporate Governance 2016”, available at: <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>, (Accessed 27 Jul 2020).

10. Investor Stewardship Group (2020), “About the Investor Stewardship Group and the Framework for U.S. Stewardship and Governance”, available at: URV: <https://isgframework.org/>, (Accessed 27 Jul 2020).

11. Investor Stewardship Group (2020), “THE PRINCIPLES”, available at: <https://isgframework.org/stewardship-principles/>, (Accessed 27 Jul 2020).

12. Investor Stewardship Group (2020), “Corporate Governance Principles for US Listed Companies”, available at: <https://isgframework.org/corporate-governance-principles/> (Accessed 27 Jul 2020).

13. NCCG (2020), The 8 Corporate Governance Principles, available at: <https://nccg.mu/8-corporate-governance-principles>, (Accessed 20 Jul 2020).

14. Ukrainian Corporate Governance Academy (2020), “Recommendations on the Governance of State”, available at: [https://ucga.com.ua/sites/default/files/pdf/Recommen\\_UKR.pdf](https://ucga.com.ua/sites/default/files/pdf/Recommen_UKR.pdf), (Accessed 27 Jul 2020).

15. Kondur O. (2017), “The corporate management of higher educational establishment in the conditions of educational modernisation”, Educational space of Ukraine. 2017, № 11. С. 63- 70. , available at: <http://hdl.handle.net/123456789/831>, (Accessed 27 Jul 2020).

*Стаття надійшла до редакції 03.08.2020 р.*