

УДК 657.6

Заднепровська С.П.

сертифікований аудитор,
кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СТАНДАРТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ ЗМІН

У статті визначено базові концепти стандартів корпоративного управління, а також можливості й переваги їх імплементації в практику системи вищої освіти в Україні. Обґрунтовано актуальність трансформації освітнього менеджменту як одного з основних важелів цивілізаційного поступу держави та забезпечення конкурентоспроможності освітніх інституцій на світових ринках. Ідентифіковано основні об'єкти, визначено порядок перерозподілу ролі, компетенцій та повноважень між державними органами, Наглядовою радою та виконавчим органом закладу вищої освіти шляхом установавання оптимального балансу в ключових питаннях управління в процесі переходу освітнього менеджменту до моделі корпоративного управління. Наведено основні теоретичні підходи науковців до визначення змісту поняття «корпоративне управління», зазначено особливості становлення корпоративної власності в Україні саме через приватизацію, а також під впливом глобалізаційних тенденцій інституційної динаміки корпоративних відносин, що схиляють загальний вектор розвитку національної моделі корпоративного управління від акціонерної до стейкхолдерської моделі. Проведено аналіз окремих аспектів внутрішнього контролю щодо його модернізації через розвиток ефективної функції внутрішнього аудиту.

Ключові слова: внутрішній аудит, корпоративна культура, корпоративне управління, ризик-орієнтовний підхід, стейкхолдерська модель.

СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Заднепровская С.П.

В статье определены базовые концепты стандартов корпоративного управления, а также возможности и преимущества их имплементации в практику системы высшего образования в Украине. Обоснована актуальность трансформации образовательного менеджмента как одного из основных рычагов цивилизационного развития государства и обеспечения конкурентоспособности образовательных учреждений на мировых рынках. Идентифицированы основные объекты, определен порядок перераспределения роли, компетенций и полномочий между государственными органами. Наблюдательным советом и исполнительным органом учреждения высшего образования путем установления оптимального баланса в ключевых вопросах управления в процессе перехода образовательного менеджмента к модели корпоративного управления. Приведены основные теоретические подходы ученых к определению содержания понятия «корпоративное управление», указаны особенности становления корпоративной собственности в Украине именно через приватизацию, а также под влиянием глобализационных тенденций институциональной динамики корпоративных отношений, которые склоняют общий вектор развития национальной модели корпоративного управления от акционерной к стейкхолдерской модели. Проведен анализ отдельных аспектов внутреннего контроля касательно его модернизации через развитие эффективной функции внутреннего аудита.

Ключевые слова: внутренний аудит, корпоративная культура, корпоративное управление, риск-ориентированный подход, стейкхолдерская модель.

CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION OF UKRAINE: CONCEPTUAL VISION OF CHANGE

Zadneprov's'ka S.

The article defines the basic concepts concerning the standards of corporate governance and the possibilities and advantages of their implementation in the practice of the higher education system in Ukraine. Actuality of transformation of educational management is reasonable, as one of basic levers of civilization advancement of the state and providing of competitiveness of educational establishments on world markets. The main objects of redistribution of roles and powers in the process of transition of educational management to the corporate governance model have been identified. The main theoretical approaches to the definition "corporate governance" are presented and the peculiarities of the formation of corporate property in Ukraine through privatization, as well as under the influence of globalization tendencies of the institutional dynamics of corporate relations are formulated, which incline the general vector of the development of the national corporate governance model from the joint-stock to the stakeholder model. The analysis of certain aspects of internal control in part of its modernization through the development of an effective function of internal audit is carried out.

Keywords: internal audit, corporate culture; corporate governance, risk-oriented approach, stakeholder model.

Постановка проблеми. Останнім часом принципи та стандарти корпоративного управління набувають особливої актуальності. Посилення уваги зумовлене не простим збігом обставин, а перш за все розвитком корпоративних структур, трансформаціями бізнес-середовища, прагненням до нової якості менеджменту та посиленням ціннісного аспекту в діловій активності. Певною мірою цьому сприяють також тиск глобалізації, специфіка мережевої економіки, лібералізація ринків товарів та капіталу, банкрутство відомих світових компаній, модифікація ризиків тощо. Хоча у світі немає єдиної моделі корпоративного управління, існують загальноприйняті принципи, розроблені поважними міжнародними інституціями, які можуть бути застосовані у широкому діапазоні економіко-правових, соціальних та політичних умов. Також «прихильність» до стандартів корпоративного управління є так званою відповіддю суспільства на економічні кризи та прагненням до стабільності фінансових ринків. Це спроба встановлення загальноприйнятих, прозорих та зрозумілих в усьому світі «правил гри» не лише в бізнесі, але й у будь-якій діяльності.

Не менш важливим аспектом корпоративного управління є ціннісний, який визначає базис корпоративної культури¹ організації. Стратегічний підхід до формування та розвитку корпоративної культури складають чіткі правила поведінки, налагоджена система комунікації, програми безперервного вдосконалення та корпоративної соціальної відповідальності, освітні, мотиваційні та розважальні заходи. Провідні світові компанії витрачають багато зусиль і коштів на створення корпоративної філософії, впровадження загальних правил поведінки та створення дружньої і плідної атмосфери в колективі. До пріоритетних питань належать питання врегулювання потенційних конфліктів інтересів, зміщення контролю як функції щодо ризик-орієнтованих інструментів. Все це змушує стратегічних менеджерів вибудовувати та впроваджувати сучасні, цивілізовані моделі корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою визначення сутності цієї категорії науковцями [5–9] та практиками неодноразово розглядалась еволюція самої концепції корпоративного управління, основоположниками якої визнано Д. Вулфенсона (прозорість діяльності через публічність звітності, корпоративна культура, чесність та відповідальність), Б. Трікера, І. Ансоффа, К. Майер (рівновага та баланс інтересів між учасниками корпоративних відносин) [7], Р. Монкса (стосунки між різними учасниками, а саме акціонерами, менеджерами, членами ради директорів, працівниками та іншими стейкхолдерами, у визначенні напрямів розвитку та діяльності корпорації), П. Друкера (модель управління, метою якої є забезпечення інтересу безпосередніх власників (акціонерів) через права та зобов'язання володіння (власності)) [6], Д. Норта, М. Портера. Тематика корпоративного управління привертає все більше уваги українських науковців, таких як Д.О. Баюра, В.С. Воротін, Л.С. Довгань, Д.В. Задихайло, Н.С. Ілляшенко, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук, С.А. Румянцев. Втім,

якщо сутнісні аспекти цього питання досліджено ґрунтовно, то галузеві відмінності, специфіки не розкриті належним чином. Певною мірою це стосується й системи вищої освіти.

Постановка завдання. Метою статті є огляд ключових концептів моделі корпоративного управління та визначення можливостей і переваг їх імплементації в практику системи вищої освіти в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна вже давно розпочала шлях впровадження стандартів корпоративного управління, де найуспішнішими слід визнати фінансовий ринок, зокрема банківські установи, акціонерні товариства та сектор управління державними підприємствами. Нині питання полягає вже не в тому, що це таке й навіщо, а в тому, як запровадити кращі практики корпоративного врядування з максимальною користю для компанії чи організації, а головне, поширити інфраструктуру корпоративного управління в усі сектори економіки з урахуванням локального контексту.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Державне Казначейство, Національний банк, галузеві міністерства затвердили стратегічно важливі документи, а саме Концепцію корпоративного управління, Принципи корпоративного управління, Методичні рекомендації [2; 3]. Ці документи не лише систематизували статус та механізми реалізації основних положень корпоративного управління, але й узагальнили світові тенденції розвитку в цій сфері, оскільки створені на базі Принципів корпоративного управління ОЕСР [1]. Прийнято вважати, що саме цей документ узагальнює глобальне бачення складових ефективного корпоративного управління. Втім, ця успішність поки що обмежується лише формуванням нормативно-правової бази та формалізацією такого органу управління, як Наглядова рада, а також створенням підрозділів внутрішнього аудиту.

Ще не так давно корпоративне управління розумілось як комплайнс з нормами корпоративного законодавства. На думку багатьох дослідників та автора, корпоративне управління охоплює набагато більше питань і є багатоаспектною та водночас суперечливою категорією.

Особливості методології дослідження корпоративного управління визначаються своєрідністю цього феномена як з точки зору предметного поля управлінської діяльності, так і з точки зору розподілу власності, управління, відповідальності, специфіки становлення корпоративної власності в Україні через приватизацію, а також вплив глобалізаційних тенденцій інституційної динаміки корпоративних відносин, що схиляють загальний вектор розвитку національної моделі корпоративного управління від акціонерної до стейкхолдерської моделі.

Потреби інтеграції України у світове економічне та культурне середовище обумовлюють необхідність об'єктивного переосмислення кращого світового досвіду зарубіжних освітніх систем і використання їхніх здобутків у практиці вітчизняної системи освіти. У цьому контексті особливої актуальності для системи вищої освіти набувають питання реорганізації органів управління, трансформації стандартів менеджменту як одного з основних важелів цивілізаційного поступу держави та забезпечення конкурентоспроможності

¹ Корпоративна культура – система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми, що передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

освітніх інституцій на європейському та світових ринках. Надмірно централізована, непрозора, малоефективна, застаріла система управління та фінансування втрачає можливість адекватно реагувати на виклики глобальної та цифрової економіки, тому вимагає якнайшвидшого переходу від адміністративно-розпорядчого управління навчальними закладами до системи сучасного освітнього менеджменту.

Реформування системи управління в державному секторі є одним з напрямів розвитку в рамках прийнятих зобов'язань України перед міжнародними партнерами (МВФ, СБРР тощо) та водночас є важливою складовою багатьох стратегічних документів Уряду. Відокремлення функцій власності/управління та контролю легше досягти, коли функція власності покладена на окремий спеціалізований орган. Водночас держава повинна бути поінформованим та активним власником. Через відсутність належно розроблених стратегічних цілей, недостатню якість механізмів контролю та незадовільний рівень прозорості діяльності державних установ є джерелом корупційних ризиків та збитків держави.

Будуючи стратегію реформ та механізми її реалізації, слід зважати на існування окремих засадничих проблем, зокрема пострадянську свідомість, ієрархічну авторитарну модель управління, скептицизм щодо корпоративних цінностей (Core values), відсутність бажання брати участь у змінах та змінюватися самим. Більшою мірою їх вирішення лежить у площині впровадження сучасних моделей корпоративного управління, сутність яких ґрунтується на загальноприйнятих у світовій практиці принципах, а саме на принципах:

- рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- розмежування повноважень органів корпоративного управління шляхом визначення їх компетенцій, розподілу функцій та обов'язків між стратегічним менеджментом, його представницьким органом, а саме Спостережною (Наглядовою) радою, та виконавчим менеджментом;
- забезпечення належного захисту прав та законних інтересів акціонерів;
- врахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб (стейкхолдерів), що полягає у визнанні на законодавчому рівні їх прав та ефективній взаємодії у створенні суспільного добробуту, фінансової стійкості та безперервної діяльності;
- публічності та транспарентності, що полягає у забезпеченні своєчасного та повного розкриття інформації з усіх суттєвих питань;
- дієвості, незалежності та відповідальності Спостережної ради, що полягає у забезпеченні стратегічного управління, ефективного контролю за діяльністю виконавчого органу, а також відповідальності перед організацією (установою, підприємством, компанією тощо) та акціонерами.

На перший погляд, означені принципи здаються більш природними для корпоративного середовища, де виробляються товари, надаються послуги, як наслідок, генерується додаткова (додана) вартість. Якщо в корпоративному середовищі ключовим є відокремлення власності та управління, в державному секторі цим є відокремлення функції володіння та управління компаніями чи установами від регулювання. Корпоративне

управління охоплює практично всі сфери, а саме від визначення стратегії, планування, виробничої діяльності та внутрішнього контролю до оцінювання її ефективності та розкриття інформації. Рівень досконалості цієї системи показує суспільству конкурентоздатність та перспективи організації, а головне, її потенціал на відповідному ринку.

У світі поняття «корпорація» охоплює значно ширше коло організацій, включаючи також некомерційні, неприбуткові організації, зокрема заклади освіти. Ознакою корпорації є виробництво продуктів чи послуг, необов'язково з комерційною метою. У неприбуткових організаціях корпоративне управління полягає в залученні до управління організацією не представників акціонерів, а представників зовнішніх стейкхолдерів, а залучаються вони не з метою контролю за розподілом прибутку, а для сприяння ефективній роботі самої організації під час виробництва нею тих суспільних благ, на які вона націлена. Втім, ключовий механізм такого залучення в неприбуткових організаціях (як і в бізнес-корпораціях) один і той самий, а саме Наглядові ради [9].

Стратегічною метою вдосконалення наявної моделі управління закладами вищої освіти є створення реальних умов для їх розвитку, залучення зовнішніх інвестицій та перетворення вищої освіти на відкриту та інклюзивну систему [4]. Прийняття у 2014 р. Закону України «Про вищу освіту» не привело до очікуваних зрушень у вищій освіті. Додаткового врегулювання потребують щонайменше три аспекти, а саме управління закладами вищої освіти, фінансування вищої освіти, система освітніх вимірювань і забезпечення якості [9]. Головні зміни, які мають відбутися в системі освітнього менеджменту в результаті імплементації моделі корпоративного управління, зображені на рис. 1.

Основний «інсайт» у концепції змін полягає в необхідності розподілу повноважень у закладі вищої освіти, зокрема ієрархії органів з чітко вираженими функціями колегіального управління (вчена рада, сенат), виконавчого органу (ректорат, рада директорів) та Наглядової ради. Перегляд функцій Наглядової ради закладу вищої освіти є ключовою новацією та необхідною умовою інституційного зміцнення. Фактично Наглядова рада є представником засновника, представляє його та уповноважена ним, її не слід сприймати як орган, що обмежує автономію закладу вищої освіти. Концептуально система органів корпоративного управління закладів вищої освіти має представляти та забезпечувати уповноважений, ефективний, компетентний стратегічний та виконавчий орган управління; уповноважену, компетентну, незалежну Наглядову раду; ризик-менеджмент; стандартизовані правила та процедури для виконання та моніторингу ключових сфер діяльності; незалежну та об'єктивну функцію зовнішнього та внутрішнього аудиту; прозорість у процесі розкриття інформації. Саме така модель управління (рис. 1) містить потужний потенціал інституційного зміцнення вітчизняних університетів шляхом установлення оптимального балансу компетенцій та повноважень між представницьким органом, а саме Наглядовою радою (із суттєвим перерозподілом її ролі, компетенцій та повноважень), виконавчим органом закладу вищої освіти (керівник, ректорат, вчена рада), а також органами громадського

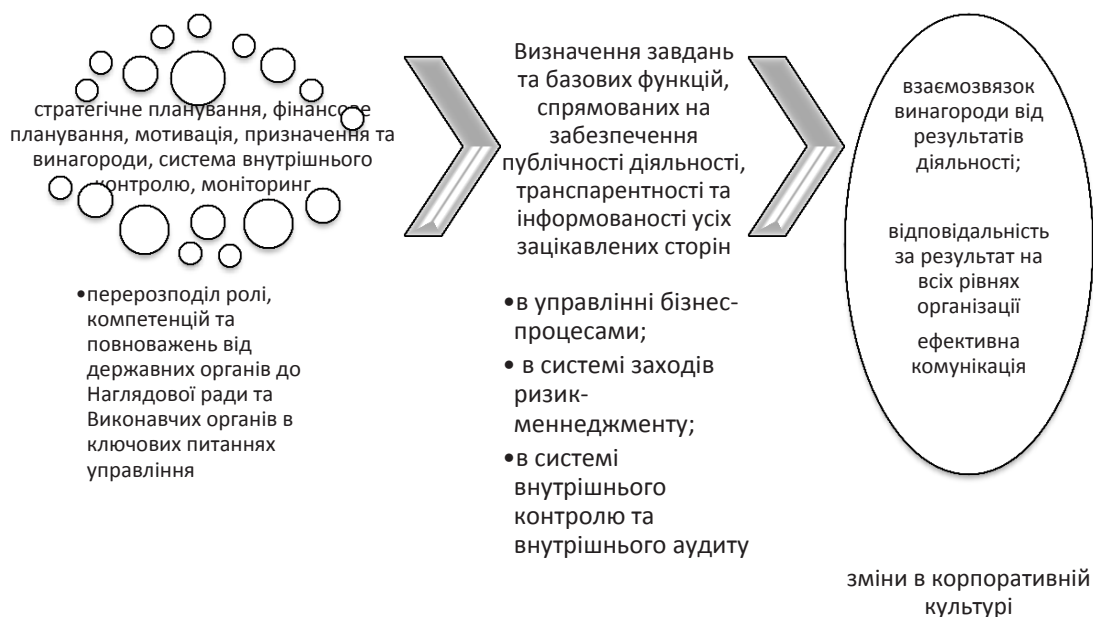


Рис. 1. Об'єкти перерозподілу ролей та повноважень у процесі переходу до моделі корпоративного управління

самоврядування, які традиційно здійснюють захист прав викладачів та студентів.

Останнім часом розширення автономії освітніх установ стало світовою тенденцією. І в цьому контексті доцільно нагадати про те, що в основу чинного Закону України «Про вищу освіту» покладена концепція всебічної університетської автономії, а саме організаційної, академічної, фінансової. Закон відкрив нові можливості для демократизації університетського життя, розвитку студентського самоврядування. Ідеологічно університетська, зокрема фінансова, автономія є частиною успішно реалізованої в Україні концепції децентралізації.

Завпровадження університетської автономії є певним кроком у наблизенні освітнього менеджменту до кращих світових практик шляхом відмови держави від втручання в операційну діяльність закладів вищої освіти, визнання нею таких принципів організації університетського життя, як довіра, повага, відповідальність, добросовісність. Також це означає передачу всієї відповідальності за якість освіти та наукових досліджень разом з необхідними організаційними та фінансовими інструментами в руки самих університетів як самоврядних інституцій [6]. Можливість активної участі у забезпеченні якості вищої освіти та управлінні вищими навчальними закладами, що здійснюється через органи студентського самоврядування, також слід визнати одним з важливих елементів моделі корпоративного управління. В розвитку цієї інституції також ще існує багато перешкод, однією із найсуттєвіших серед яких залишається майже повна залежність студентських самоврядних інституцій від адміністрації освітніх закладів.

Окремо слід сказати про модернізацію контролю в системі вищої освіти, зокрема поступовий перехід до ефективної функції внутрішнього аудиту. Як важливий елемент корпоративного управління внутрішній аудит набуває свого розвитку, що підтверджує динамічний

процес побудови інфраструктури внутрішнього контролю та створення відповідних підрозділів в усіх органах виконавчої влади та їх територіальних органах. У Міністерстві та безпосередньо закладах вищої освіти створені підрозділи внутрішнього аудиту, статус яких формалізовано через відповідні внутрішні регламенти. Втім, не лише функціонування, але й усвідомлення основ ризик-орієнтованого підходу, коли контроль фокусується саме на загрозах досягнення стратегічних цілей організації, ще не відбулося. Несформоване професійне середовище та організаційні засади того рівня, як вимагають Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. Отже, поки що маємо тільки організаційний аспект без належного змістовного наповнення.

Для успішної реалізації означених завдань слід вирішити ще багато питань теоретико-методологічного характеру, зокрема впорядкування понятійного апарату, термінологічної однаковості нормативно-правової бази та підготовки низки документів методичного характеру, якими б могли скористатися бюджетні установи, державні компанії та органи публічного управління в процесі впровадження принципів корпоративного управління.

Висновки з проведеного дослідження. Практика корпоративного управління в Україні, всупереч світовій, сформувалась не еволюційним шляхом, а внаслідок реалізації державної програми приватизації. За цих обставин слід розуміти генезис, витоки корпоративного права та особливості вітчизняної моделі корпоративного управління, що є наслідком соціально-економічних, політичних, культурно-етичних та інших чинників. Еволюція змісту «корпоративного управління» набула сьогодні нового змісту та значення, закладаючи основи процесів глобалізації та інтеграції не лише на мікро-, але й на макрорівнях, а також є одним з визначальних факторів конкурентоспроможності установ та підприємств, видів економічної діяльності, секторів

економіки, регіонів та держави загалом. Це є тим базисом, який забезпечує інноваційний розвиток держави. В реаліях сьогодення це насамперед динаміка відносин між органами управління та практика ризик-орієнтовного контролю, збалансованість інтересів усіх учасників бізнес-діяльності та врахування інтересів усіх стейхолдерів.

У цьому контексті особливої актуальності для системи вищої освіти набувають питання впровадження стандартів корпоративного управління в систему вищої освіти шляхом трансформації стандартів менеджменту як одного з основних важелів цивілізаційного поступу держави та забезпечення конкурентоспроможності освітніх інституцій на європейському та світових ринках. У закладах вищої освіти практично ще немає менеджерів нового гатунку, тобто лідерів. Зміна «директорського», адміністративного розпорядничого менталітету в освіті на корпоративний є пріоритетним завданням. Оскільки вища освіта є важливим суспільним благом, то демократизація управління у вищій освіті є тим інструментом, який має закласти механізми для колективної відповідальності різних стейхолдерів за стан вищої освіти в Україні [9].

Головними драйверами трансформації моделей корпоративного управління є такі світові тренди:

- «вихід» інфраструктури корпоративного управління за межі лише підприємницької діяльності, імплементація в публічний сектор економіки;
- впровадження ризик-орієнтовного підходу у системах аналізу, контролю та ризик-менеджменту;
- запровадження збалансованого підходу, який ґрунтується на критеріях суспільної значимості, розміру компанії, галузі, типу бізнес-моделі, організаційно-правової форми шляхом застосування повної або спрощеної моделі корпоративного управління;
- встановлення особливих вимог до суспільно значимих компаній;
- зміна підходів до порядку формування органів корпоративного управління, зокрема Наглядових рад (Supervisory Board), критеріїв обрання її незалежних членів (гендерні, вікові, професійні, ціннісні);
- побудова моделі однорівневого (one-tier board system) та дворівневого (two-tier board system) виконавчого органу за принципом доцільності;
- усвідомлення ролі держави в корпоративних відносинах як регулятора, акціонера, арбітра та «директору з розвитку».

1. *Принципи корпоративного управління G20 2015 ОЕСР / Організація економічного співробітництва та розвитку.* URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989>.

2. *Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення від 22 липня 2014 р. № 955 / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.*

3. *Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22 липня 2014 р. № 955.* URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reform/53613>.

4. *Висновок на проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо зміни системи управління закладами вищої освіти.* URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4>.

5. *Баяра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 51–59.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpre_2014_1_7.

6. *Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер.с англ. Москва: Вильямс, 2004. 272 с.*

7. *Майєр К. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках. У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках / пер. з англ., наук. ред. С.В. Синиця. Київ: Основи, 1996. 189 с.*

8. *Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ: Знання, 2003. 149 с.*

9. *Співаковський О.В. Управління університетом: які зміни нам потрібні?... Голос України. 2018.* URL: <http://www.golos.com.ua/article/303071>.

10. *Входження національної системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж.: аналіт. звіт / кер. авт. кол. Т.В. Фініков. Київ: Таксон, 2012. С. 47.*

11. *Студентське самоврядування в інших країнах // Громадська ініціатива «Студентський захист».* URL: <http://www.studzahyst.org.ua/content/studentске-samovryaduvannya-v-inshih-krayinah>.

E-mail: polantonk@bigmir.net