

Назарова Галина Валентинівна,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Дибач Інна Леонідівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та організації виробництва, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Метою публікації є вивчення концептуальних підходів до розвитку корпоративного управління у закладах вищої освіти в умовах формування й розвитку економіки нового типу – економіки знань. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, синтезу, аналогії та узагальнення. У статті систематизовано основні передумови поширення корпоративного управління в закладах вищої освіти. Проведено ґрунтовний аналіз відповідної економічної літератури та виділено кілька підходів до процесу корпоративного управління закладом вищої освіти. Узагальнено існуючі підходи до корпоративного управління закладом вищої освіти та встановлено, що зміст і специфіка підходів визначаються сутністю й особливостями взаємовідносин, мети корпоративного управління у закладах вищої освіти. Досліджено частковий (приватний), суспільний, нормативний, юридичний, фінансовий, управлінський, організаційний та економічний підходи до корпоративного управління закладами вищої освіти. Вивчено клієнтоорієнтований підхід у сфері вищої освіти. Визначено ключові елементи клієнтоорієнтованого підходу закладу вищої освіти: стратегія розвитку організації, врахування бажань та очікувань клієнта, індивідуальні комунікації з клієнтами, врахування індивідуальних особливостей персоналу, стратегія найму персоналу, бренд та імідж організації.

Ключові слова: заклади вищої освіти, корпоративне управління, клієнтоорієнтованість, підходи, система корпоративного управління.

Постановка проблеми. Аксиоматичним є твердження, що трансформації 21 сторіччя гіпершвидкі та найвідчутніші. Стрімкий розвиток інформаційних технологій та соціалізація всіх, без винятку, сфер життя у лідери світової економіки виводять країни, що роблять ставку на креативні індустрії та впровадження інновації. В умовах розбудови економіки знань продукування нових знань стає надзвичайно важливим завданням. Роль закладів вищої освіти (ЗВО) у формуванні не просто кваліфікованого працівника, а особистості, здатної нестандартно підходити до розв'язання будь-яких завдань, важко переоцінити. Втім, метаморфози умов господарювання сучасних ЗВО (формування ринку освітніх послуг, загострення конкуренції, демографічна криза) змушують їх шукати нові підходи до управління. Інструментом підвищення ефективності діяльності українських ЗВО у контексті обумовленого людського розвитку є, на нашу думку, корпоративне управління.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання формування системи корпоративного управління

викликають неабиякий інтерес серед науковців та практиків. Так, вагомий внесок у дослідження питань розвитку корпоративного управління в цілому та в закладах вищої освіти, зокрема, зробили: М. Бенкевич [20], М. Албелдаем [21], А. Теслинова, І. Протасова, А. Чернявська [16], З. Касабієва [6], О. Кондур [8], В. Євтушевський [4], Т. Казакова [7], О. Хілуха [17], О. Худік [18], С. Заднепровська [5], В. Корольов [9], А. Чучаліна [10], М. Пальцев [11], С. Румянцев [15], В. Романюк [14] та інші. Проте, дослідження із зазначеної проблематики мають початковий характер, через що спостерігаються розбіжності у деяких питаннях. Так, наприклад, вчені й досі не дійшли згоди щодо визначення сутності корпоративного управління закладами вищої освіти.

Мета. Метою публікації є опрацювання теоретичних аспектів корпоративного управління сучасною організацією і на цих засадах опрацювання концептуального підґрунтя запровадження в закладах вищої освіти корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні заклади вищої освіти є важливим механізмом забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього й виробничого процесу, а також демонструють діючу модель організації суспільства, засновану на балансі інтересів [16]. Адже в сучасному світі вища освіта – це не лише суб'єкт освітнього процесу, який забезпечує генерування та відтворення знань для формування продуктивних сил суспільства, а й корпоративний суб'єкт, який буде діяльність на принципах корпоративного об'єднання зацікавлених сторін для найбільш ефективного досягнення освітніх цілей [16]. До того ж стрімке поширення комерціалізації у вищій освіті (переважання платної форми навчання) сприяє вирішенню цього питання.

Специфіка реалізації корпоративного управління у сфері вищої освіти полягає у тому, що однією із найважливіших складових його діяльності є ринкова стратегія розвитку, коли заклад вищої освіти орієнтований на роботу зі споживачами освітніх послуг як з клієнтами.

На сьогодні надзвичайно широкого використання набув термін «клієнтоорієнтованість» у сфері вищої освіти. Клієнтоорієнтованість закладу вищої освіти дозволяє формувати відносини з клієнтами – споживачами освітньо-наукових послуг, проводити моніторинг потенційних клієнтів і ринку, підтримувати й розвивати найбільш цінних і значущих клієнтів, виводити з системи клієнтів, що виявляються для освітнього закладу «баластом», і оновлювати систему новими продуктивними клієнтами. Ключові елементи клієнтоорієнтованого підходу до управління організацією наведено на рис. 1.



Рис. 1. Основні елементи клієнтоорієнтованого підходу до управління

Джерело: доповнено автором на основі [2; 3].

Важливою умовою формування клієнтоорієнтованості як методу ефективного розвитку закладу вищої освіти є дотримання таких принципів [3]:

1. Ідентифікація клієнтів – система знань про клієнтів і усвідомлення їх цінності.
2. Забезпечення лояльності клієнтів за допомогою формування корпоративної культури.
3. Диференціація клієнтів – віднесення клієнтів до груп за обраними керівництвом вищу критеріями.
4. Персоналізація – чим більше персоналізовано пропозицію клієнту, тим вища конкурентоспроможність на ринку.

У результаті дослідження сучасних тенденцій розвитку вищої освіти узагальнено та систематизовано основні передумови поширення корпоративного управління в закладах вищої освіти у світі, серед яких слід виділити:

- зростання ролі інтелектуального (людського) капіталу та нематеріальних активів;
- необхідність забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього й виробничого процесу;
- співпраця та розширення зв'язків закладів вищої освіти та бізнес-спільноти;
- впровадження збалансованого і програмного (результативного) методу фінансування закладів вищої освіти, відповідно до якого фінансові ресурси виділяються під конкретні, кількісно виражені та обґрунтовані, показники результативності їх діяльності;
- формування відносин зі споживачами освітньо-наукових послуг як з клієнтами (клієнтоорієнтований підхід);
- посилення конкуренції між закладами вищої освіти;
- націленість діяльності закладів вищої освіти на досягнення результату тощо.

Трансформація підходів ведення господарської діяльності закладів вищої освіти відповідно до умов ринку спричинила зміну способу управління ними. Як результат, поява у менеджменті вищої школи специфічних рис, що характерні для управління комерційною організацією – корпорацією. Адже, незважаючи на відмінність у функціях, ролі, призначенні і статусі комерційної та некомерційної організацій, існує ряд спільних ознак, що дозволяють вважати, що для управління такою некомерційною організацією, як заклад вищої освіти, можуть застосовуватись механізми корпоративного управління комерційною організацією.

По-перше, заклади вищої освіти фінансуються не лише з бюджету, їм доводиться також брати участь у комерційній діяльності, надаючи освітні послуги на ринку.

Загальновідомо, що державні заклади вищої освіти є неприбутковими організаціями, які фінансуються з Державного бюджету України, але вони можуть самостійно розпоряджатись надходженнями, одержаними від дозволених чинним законодавством платних послуг, які є додатковими джерелами фінансування [12, 13]. Адже постійна нестача фінансових ресурсів та загроза скорочення державного фінансування стимулює державні ЗВО до пошуку додаткових джерел надходжень фінансових ресурсів, якими можуть бути участь у грантах, фондах, програмах для реалізації власних проєктів.

По-друге, і для закладу вищої освіти, і для корпорації характерні поділ володіння й управління. Власником закладу вищої освіти є держава, власниками корпорації – акціонери, але управління в тому і в іншому випадку здійснюється найманим менеджером. У зв'язку з цим в обох випадках виникають питання підзвітності менеджера власникам. У корпораціях немає прямої підзвітності менеджменту власникам, менеджмент підпорядковується спеціально створеному колегіальному органу – раді директорів, який, у свою чергу, підзвітний власникам. Звісно, скасувати адміністрування як інструмент управління неможливо. Однак його функціонування передбачає ряд обмежень. Особливо у взаємовідносинах між учасниками освітнього процесу і зацікавленими сторонами. У таких випадках корпоративне рішення стає важливим «моральним» фактором процесу освіти.

Досягнення синергетичного ефекту можливе, якщо зусилля менеджменту спрямовані на створення та постійне удосконалення системи взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Такий підхід створює основу для переростання спонтанного партнерства у відкриту систему освіти, за якої відповідальність усіх партнерів стає загальною формою ціннісних орієнтацій.

Надзавдання корпоративного управління у сфері освіти якраз і полягає в тому, щоб згенерувати зусилля всіх учасників освітньо-наукового процесу і створити стійку систему, здатну до саморозвитку, перетворивши заклад вищої освіти з об'єкта, що надає освітні послуги, в корпоративний суб'єкт [16]. Адже специфіка корпоративного управління в тому, що об'єктом управління виступає сукупність незалежних один від одного взаємодіючих суб'єктів, кожен з яких має свої ін-

тереси, а відмінність між ними може привести до розвитку корпоративних конфліктів.

Третьою схожістю можна вважати необхідність прийняття стратегічних рішень з питань розвитку організації. У разі корпорації стратегію затверджують не власники і навіть не менеджмент, а рада директорів. У закладі вищої освіти також необхідно розробляти та затверджувати стратегію розвитку установи відповідно до вимог, визначених чинним законодавством [9]. Так, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», «вчена рада закладу вищої освіти визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти» [13].

Таким чином, на нашу думку, цілком виправданим є введення у науковий обіг та широке застосування поняття «корпоративне управління закладом вищої освіти». Поняття «корпоративний» у сфері управління освітою розглядається в смисловому контексті як «об'єднуючий», що дозволяє інтерпретувати корпоративне управління освітніми організаціями як форму організації взаємодії безлічі організацій та осіб, що мають відношення до найрізноманітніших аспектів функціонування освітньої системи на основі соціальної інтеграції.

Для більш чіткого розуміння сутності корпоративного управління у закладах вищої освіти пропонуємо висвітлити тлумачення даного поняття, запропоноване З. Ю. Касабієвою. Проведений науковцем поглиблений аналіз визначення поняття «корпоративне управління у закладі вищої освіти» дозволив сформулювати його визначення на макро- та мікрорівні. Тож під корпоративним управлінням у закладі вищої освіти на макрорівні науковець пропонує розуміти «використання механізмів ефективного корпоративного управління, які забезпечують узгодження інтересів стейкхолдерів і формування умов для довготривалої співпраці з бізнес середовищем, які сприяють реалізації місії та поширення академічних цінностей закладу вищої освіти». На макрорівні вищезазначене поняття визначається як «державне регулювання, підтримка та сприяння процесам упровадження, трансформації й адаптації метода, моделей і передового досвіду (практики) корпоративного управління у сферу вищої освіти, розширення автономії закладів вищої освіти і реалізації механізмів державно-приватного партнерства з метою підвищення соціальної ефективності та відповідальності сторін» [6].

Зміст і специфіка підходів корпоративного управління в закладах вищої освіти визначаються

сутністю, особливостями взаємовідносин та метою такого управління. Опрацювання наукового доробку у сфері корпоративного управління дає можливість окреслити такі підходи до корпоративного управління ЗВО: частковий, суспільний, нормативний, юридичний, фінансовий, управлінський, організаційний, економічний. Їх сутність відображено на рис. 2.

(ректорат, вчена рада, органи студентського самоврядування, наглядова рада тощо).

Організаційний підхід до корпоративного управління розкриває його сутність у побудові ефективної організаційної моделі, за допомогою якої заклад вищої освіти представляє і захищає свої інтереси. Як відзначає Т. С. Казакова, «юридично-організаційні аспекти життєдіяльності

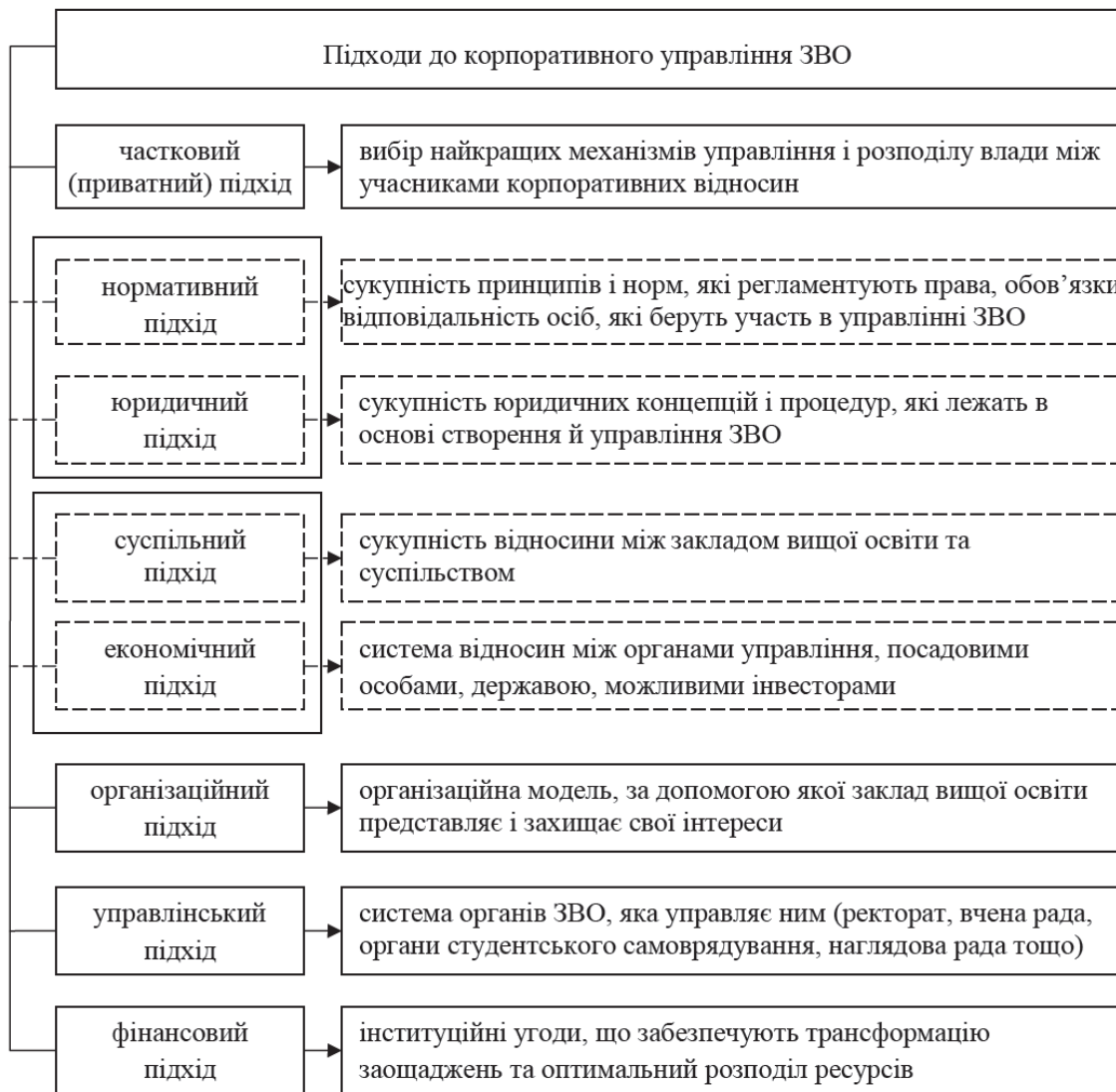


Рис. 2. Підходи до корпоративного управління у закладі вищої освіти
Джерело: узагальнено автором на основі [4; 7, с. 26; 8, 17].

Частковий (приватний) підхід до корпоративного управління передбачає запозичення досвіду корпоративного управління корпораціями у розрізі вибору найкращих механізмів управління і розподілу влади між учасниками корпоративних відносин в управлінні закладом вищої освіти.

Управлінський підхід містить у собі систему органів закладу вищої освіти, яка управляє ним

корпоративних структур поглиблено вивчали С. Мочерний, О. Устенко, С. Чоботар, які визначали поняття корпорації як «найдосконалішу форму організації підприємств» [7, с. 26].

Аналіз суспільного підходу, зміст якого полягає у «сукупності відносин між закладом вищої освіти та суспільством; та економічного підходу, сутність якого визначається як система відносин

між органами управління, посадовими особами, державою, а також можливими інвесторами, на наш погляд, потребує більш глибокого дослідження та об'єднання.

Адже на сьогодні заклад вищої освіти розглядається як одна із головних ланок соціальної системи, що сприяє зміцненню соціального порядку, інтеграції та рівноваги. Як і будь-яка організація, ЗВО є керованою системою, однак управлінська діяльність має свою специфіку [2]. Головне занепокоєння у науковців, при аналізі соціальних результатів корпоративного управління освітою, пов'язане з тим, що досі не сформовано у достатній мірі послідовних кроків, що змінюють орієнтацію управління освітою з «правильного вибудовування процесів» на досягнення конкретних результатів і соціальних ефектів [1; 19].

Таким чином, основною вимогою сучасності є те, що заклад вищої освіти перетворюється у «виробника» і «постачальника» знань, який має бути орієнтований на випуск «високоякісного продукту» – висококваліфікованого працівника, конкурентоспроможного на ринку праці. Такий підхід діяльності характерний для комерційних організацій та повинен бути адаптований і впроваджений у діяльність закладу вищої освіти [10].

На нашу думку, поряд із вже виділеними підходами до корпоративного управління доцільно виокремити два узагальнюючі підходи: системний і процесний, сутність яких наведено на рис. 3.

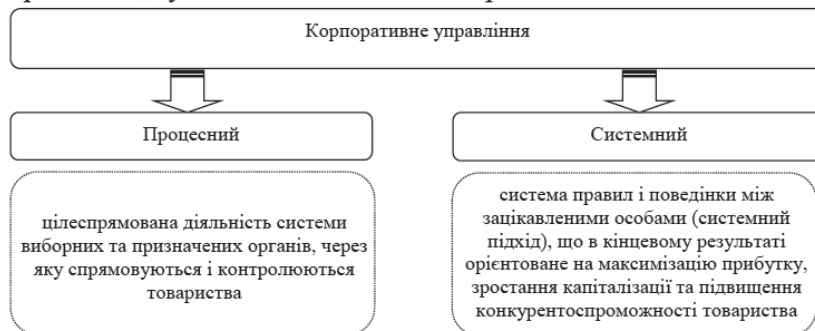


Рис. 3. Системний і процесний підходи до корпоративного управління

Джерело: [18].

Узагальнення маркетингових досліджень середовища господарювання сучасних закладів вищої освіти дозволяє зробити висновок, що характерними ознаками сфери освіти є безперервність, чисельність пропозиції та недостатнє фінансування. Конкуренція між закладами вищої освіти має тенденції до загострення. В боротьбі за платоспроможного абітурієнта перемагає той ЗВО, який забезпечує найвищу якість освіти і наукових досліджень.

З посиленням конкуренції радикально змінюється освітнє середовище. Вища освіта перестає бути монополією кожної окремої країни. А заклади вищої освіти все більше набувають загально-ринкового характеру. Як вже зазначалося, цим процесам сприяє розвиток інформаційних і комунікаційних технологій. Інформаційна революція веде до розвитку економіки, заснованої на знаннях, а інформація стає надзвичайно важливою економічною цінністю.

За результатами аналізу сутності корпоративного управління, проведеного О. Худік, виявлено певні закономірності: у трактуванні сутності поняття «корпоративне управління» більшість позицій сфокусовано на сприйнятті досліджуваного поняття як «системи» та як «процесу» [18]. Цілком погоджуємось із автором, що сутність корпоративного управління розкривається у синтезі процесного та системного підходів. При цьому головна функція держави – контроль за відповідними процесами корпоративної діяльності у сфері дотримання корпоративними організаціями норм соціальної відповідальності.

Системно-процесний підхід до корпоративного управління закладом вищої освіти проявляється як певний порядок відносин, пов'язаних з утворенням, організацією, плануванням, контролем, стимулюванням діяльності закладу вищої освіти, узгодження інтересів зацікавлених сторін та досягнення конкретних результатів і соціальних ефектів.

Системний підхід включає стратегічне планування, управління фінансами, людськими та іншими ресурсами, управління основною діяльністю закладу вищої освіти, управління якістю освітніх послуг та результатів наукової діяльності, ризиками та ін., що представлено на рис. 4.

Відповідаючи на виклики сьогодення, система управління ЗВО має спиратися на принципово нові засади, серед яких першочергові – впровадження корпоративного управління, що дозволить забезпечити ефективність і адаптацію освітньої організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища з урахуванням інтересів різних агентів освітнього простору. Перш за все корпоративне управління є системою фактичних взаємовідносин та полягає у формуванні єдиної інтегрованої основи взаємодії всіх суб'єктів освітньої сфери для реалізації стратегічної мети розвитку освіти. Таким чином, заклад вищої освіти

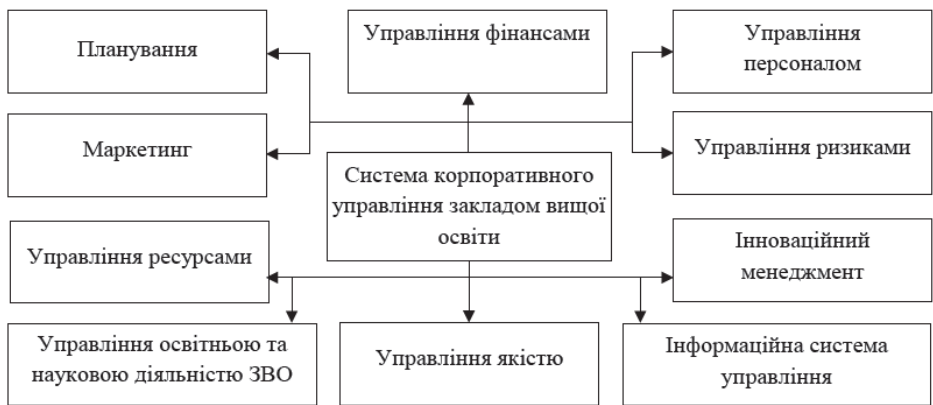


Рис. 4. Система корпоративного управління закладу вищої освіти

Джерело: [11].

чених органів, через яку спрямовуються і контролюються організації, а з іншого, – це система певних правил і поведінки стейкхолдерів, кінцевою метою якої є збільшення прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності. При цьому важливим є здійснення контролю за відповідними процесами корпоративної діяльності, з метою дотримання норм соціальної відповідальності.

перебуває у безперервній взаємодії із стейкхолдерами: відбувається взаємообмін інформацією, досліджуються потреби, здійснюється фінансування, залучаються ресурси, розвивається співробітництво, набувається досвід, поставляється продукція, надаються послуги тощо. Важливо, щоб ця взаємодія відбувалася більш активно, інтенсивно і ефективно для збереження й зміцнення позицій закладу вищої освіти в зовнішньому середовищі.

Висновок. Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що глобальним викликом людського розвитку стало формування економіки знань. Зростання людського потенціалу неможливе без підвищення ефективності функціонування вищої школи. ЗВО має бути адекватним викликам часу і задовольняти потребу суспільства у нових знаннях. Проникнення практики корпоративного управління у сферу освіти є результатом впливу багатьох чинників: необхідність забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу; співпраця та розширення зв'язків закладів вищої освіти та бізнес-спільноти; впровадження збалансованого і програмного (результативного) методу фінансування закладів вищої освіти, відповідно до якого фінансові ресурси виділяються під конкретні кількісно виражені та обґрунтовані показники результативності їх діяльності, посилення конкуренції між закладами вищої освіти, націленість діяльності закладів вищої освіти на досягнення результату тощо.

Особливо актуальним є виділення системно-процесного підходу до корпоративного управління. Оскільки корпоративне управління, з одного боку, є діяльністю системи виборних та призна-

Список використаних джерел

1. Гулей И.А. Клиентоориентированный подход к формированию организационной культуры в вузе. *Вестник Череповецкого государственного университета*. Череповец, 2012. № 4 (43). Т. 2. С. 113-115.
2. Демененко И.А. Клиентоориентированность в стратегии менеджмента вуза. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2017. Т. 12. № 1. С. 54-59.
3. Данакин Н.С., Демененко И.А., Шавырина И.В. Клиентоориентированная организационная культура как вектор трансформации высшей школы. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2016. Т. 11. № 4. С. 12-17.
4. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління: монографія. К.: Знання, 2007. 287 с.
5. Заднепровська С.П. Стандарти корпоративного управління у системі вищої освіти України: концептуальне бачення змін. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 131-135.
6. Касабиева З.Ю. Организационно-экономические основы формирования корпоративного управления в высшем учебном заведении / автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.
7. Казакова Т.С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон: ХДУ. 2014. № 4. С. 25-27.
8. Кондур О. Корпоративне управління закладами вищої освіти в умовах її модернізації. *Освітній простір України*. 2017. Вип. 11. С. 63-70.
9. Королев В.А., Кулакин В.А. Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления. *Университетское управление: практика и анализ*. 2006. № 6. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/955/793/1219/90-97.pdf>
10. Корпоративное управление вузом / под ред. А.И. Чучалина. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. 416 с.
11. Пальцев М.А. Особенности построения системы корпоративного управления в вузе. *Университетское управление: практика и анализ*. 2007. № 1. С. 12-15.

12. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
13. Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
14. Романюк В.М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 288-294. URL: http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2015&abstract=2015_07_0&lang=ua&stqa=44
15. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: *Знання*, 2003. 149 с.
16. Теслинова А.Г., Протасова И.А., Чернявская А.Г. Обоснование подходов к образованию развивающего типа. *Economics and Management*. 2013. № 2 (5). С. 147-175.
17. Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1664/6565656763>
18. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *Вісник КНТЕУ «Фінанси та Банківська Справа»*. 2013. № 2. С. 58-69.
19. Demenenko I.A., Shavyrina I.V. Conceptualization of the customer-oriented approach in higher education management. *Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Социология и управление»*. Т. 2. № 1 (7). 2016.
20. Max Bankewitz, Carl Aberg, Christine Teuchert Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance. *Business and Management Reseach*. 2016. Vol. 5. No 2.
21. Abdeldayem, Marwan & Aldulaimi, Saeed (2018). Corporate Governance Practices in Higher Education Institutions: The UK vs Bahrain. *International Journal of Learning and Development*. 8. 22-36. URL: https://www.researchgate.net/publication/328631922_Corporate_Governance_Practices_in_Higher_Education_Institutions_The_UK_vs_Bahrain
7. Kazakova T.S. Suchasni pidkhody do vyznachennia korporatyvnoho upravlinnia v umovakh informatsiinoi ekonomiky. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Kherson: KhDU, 2014. № 4. S. 25-27.
8. Kondur O. Korporatyvne upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity v umovakh yii modernizatsii. *Osvitii prostir Ukrainy*. 2017. Vyp. 11. S. 63-70.
9. Korolev V.A., Kulakyn V.A. Upravlenye vuzom s tochky zreniya pryntsypov korporatyvnoho upravleniya. *Umyversytetskoe upravlenye: praktyka y analiz*. 2006. № 6. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/955/793/1219/90-97.pdf>
10. Korporatyvnoe upravlenye vuzom / pod red. A.Y. Chuchalyna. Tomsk: Yzd-vo Tomskohopolytekhnicheskoho unyversyteta, 2008. 416 s.
11. Paltsev M.A. Osobennosty postroyeniya systemy korporatyvnoho upravleniya v vuzе. *Umyversytetskoe upravlenye: praktyka y analiz*. 2007. № 1. S. 12-15.
12. Podatkovyi kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy № 2755-VI vid 02.12.2010 r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
13. Pro vyshchu osvitu Zakon Ukrainy. 2014. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
14. Romaniuk V.M. Evoliutsiia rozvytku modelei korporatyvnoho upravlinnia v umovakh konkurentsii. *Biznes Inform*. 2015. № 7. С. 288–294. URL: http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2015&abstract=2015_07_0&lang=ua&stqa=44
15. Rumiantsev S.A. Ukrainaska model korporatyvnoho upravlinnia: stanovlennia ta rozvytok. K.: Znannia, 2003. 149 s.
16. Teslynov A.H., Protasova Y.A., Cherniavskaiia A.H. Obosnovanye podkhodov k obrazovaniyu razvyvaiushcheho typu. *Economics and Management*. 2013. № 2 (5). S.147-175.
17. Khilukha O. Rozvytok korporatyvnykh universytetiv. *Ekonomichnyi analiz*. 2019 rik. T. 29. № 1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1664/6565656763>
18. Khudik O. Korporatyvne upravlinnia yak systema vidnosyn uchasykiv diialnosti. *Visnyk KNTEU «Finansy ta Bankivska Sprava»*. 2013. № 2. S. 58-69.
19. Demenenko I.A., Shavyrina I.V. Conceptualization of the customer-oriented approach in higher education management. *Setevoi zhurnal «Nauchnyi rezultat». Seriya «Sotsyolohiya y upravlenye»*. 2016. T. 2. № 1 (7).
20. Max Bankewitz, Carl Aberg, Christine Teuchert Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance. *Business and Management Reseach*. 2016. Vol. 5. No 2.
21. Abdeldayem, Marwan & Aldulaimi, Saeed. (2018). Corporate Governance Practices in Higher Education Institutions: The UK vs Bahrain. *International Journal of Learning and Development*. № 8. S. 22-36. URL: https://www.researchgate.net/publication/328631922_Corporate_Governance_Practices_in_Higher_Education_Institutions_The_UK_vs_Bahrain

References

1. Hulei Y.A. Klyentooryentirovanniy podkhod k formirovaniyu orhanyzatsyonnoy kultury v vuzе. *Vestnyk Cherepovetskoho hosudarstvennogo unyversyteta*. Cherepovets. 2012. № 4 (43). Т. 2. S. 113-115.
2. Demenenko Y.A. Klyentooryentirovannost v stratehiyu menedzhmenta vuzа. *Srednerusskiy vestnyk obshchestvennykh nauk*. 2017. T. 12. № 1. S. 54-59.
3. Danakyn N.S., Demenenko Y.A., Shavyrina Y.V. Klyentooryentirovannaia orhanyzatsyonnaia kultura kak vektor transformatsyy vysshei shkolы. *Srednerusskiy vestnyk obshchestvennykh nauk*. 2016. T. 11. № 4. S. 12-17.
4. Ievtushevskiy V.A., Kovalska K.V., Butenko N.V. Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia: monohr. K.: Znannia, 2007. 287 с.
5. Zadneprovska S.P. Standarty korporatyvnoho upravlinnia u systemi vyshchoi osvity Ukrainy: kontseptualne bachennia zmin. *Intelekt KhKhI*. 2018. № 4. S. 131-135.
6. Kasabyeva Z.Yu. Orhanyzatsyonno-ekonomicheskyye osnovy formirovaniya korporatyvnoho upravleniya v

Galina Nazarova,

ScD (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Social Sciences at Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Inna Dybach,

PhD (Economics), Associate Professor (Docent) in the Department of Economics and Production Organization at Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

Conceptualization of corporate governance of higher education institutions in the context of building the economy of knowledge

The purpose of this paper is to study the conceptual approaches to the development of corporate governance in higher education institutions in the formation and development of a new type of economy - the knowledge economy. The methods of system analysis, synthesis, analogy and generalization were used to achieve this goal. The article summarizes and systematizes the basic prerequisites for expanding corporate governance in higher education institutions. A thorough analysis of relevant economic literature has been conducted and several approaches to the process of corporate governance of higher education institutions have been identified. The existing approaches to corporate governance of higher education institutions are summarized and it has been found that the content and specifics of approaches are determined by the nature and peculiarities of relationships, objectives of corporate governance in higher education institutions. Partial (private), public, regulatory, legal, financial, managerial, organizational and economic approaches to the corporate governance of higher education institutions have been investigated. A client-oriented approach to higher education has been studied. The key elements of the client-oriented approach of the higher education institution are identified: the strategy of the organization development, the wishes and expectations of the client considered, individual communication with clients, considering the individual characteristics of employees, the strategy of hiring employees, brand and image of the organization.

Keywords: *higher education institutions, corporate governance, client orientation, approaches, corporate governance system*