

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Президент КАІ

_____ Ксенія СЕМЕНОВА


«_____» _____ 2025 р.



ПОЛІТИКА
з корпоративного врядування


КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025

КИЇВ

 КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.2 з 3	

Зміст

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	3
2. ПРИНЦИПИ ТА ЦІЛІ	4
3. КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ	5
<i>Рівні управління та система повноважень</i>	<i>5</i>
<i>Організаційна структура</i>	<i>6</i>
<i>Управління ризиками та внутрішній контроль</i>	<i>6</i>
<i>Звітність і підзвітність</i>	<i>7</i>
4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	7
5. КОНТРОЛЬ ТА МОНІТОРИНГ	8
6. ЗАКЛЮЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ	9

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.3 з 4	

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. **Політика з корпоративного врядування** (далі — Політика) є стратегічним документом, що визначає основні принципи, механізми та стандарти організації системи корпоративного врядування в Державному некомерційному підприємстві «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (далі — Університет або КАІ).

1.2. Політика спрямована на **формування єдиної рамки управління**, що забезпечує прозорість, підзвітність, ефективність і сталий розвиток Університету як державного неприбуткового підприємства, **яке бере участь у експерименті Міністерства освіти і науки України з апробації нової моделі управління закладами вищої освіти.**

1.3. **Прийняття Політики є складовою процесу інституційної трансформації Університету**, спрямованої на впровадження сучасних підходів до управління, узгоджених із міжнародними стандартами корпоративного врядування, принципами належного адміністрування, внутрішнього контролю та прозорості взаємодії із зацікавленими сторонами.

1.4. Термін «корпоративне врядування» використовується у функціональному, а не корпоративно-правовому значенні, в межах експерименту МОН


1.5. Політика визначає рамкові засади для діяльності органів управління, посадових осіб та структурних підрозділів Університету, забезпечуючи їхню узгоджену роботу, розподіл повноважень і відповідальності, а також формування культури управлінської етики та доброчесності.

1.6. Політика розроблена відповідно до вимог законодавства України та з урахуванням кращих міжнародних практик корпоративного врядування, зокрема:

- Конституції України;
- Цивільного кодексу України;
- Закону України «Про освіту»;
- Закону України «Про вищу освіту»;
- Закону України «Про запобігання корупції»;
- постанов Кабінету Міністрів України щодо впровадження експериментального проєкту з утворення державних неприбуткових підприємств у сфері вищої освіти;
- Кодексу корпоративного врядування, затвердженого рішенням НКЦПФР від 22.07.2020 № 436;
- Принципів корпоративного врядування Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD Principles of Corporate Governance, 2023);
- Принципів ESG (Environmental, Social, Governance) як складових системи сталого розвитку та Політики ESG університету.

1.7. Дія Політики поширюється на Наглядову раду, в межах визначених діючим законодавством України, Статутом ДНТ та актами МОН, та всі рівні управління Університетом, включаючи:

- Президента Університету;
- Вчену раду, ректорат, колегіальні дорадчі органи;
- Керівників структурні підрозділів, в тому числі відокремлених;
- Підпорядковані підрозділи або представники, які діють від імені Університету або за його дорученням.

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.4 з 5	

1.8. Положення Політики є обов’язковими для виконання всіма посадовими особами та працівниками Університету незалежно від форми зайнятості чи організаційного рівня. Вимоги цього документа враховуються під час розроблення внутрішніх положень, регламентів, процедур, методик та корпоративних стандартів.

2. ПРИНЦИПИ ТА ЦІЛІ

2.1. **Метою корпоративного врядування в університеті** є забезпечення ефективного, прозорого та відповідального управління діяльністю Університету відповідно до принципів законності, підзвітності, доброчесності та сталого розвитку. Система корпоративного врядування спрямована на узгодження інтересів засновника, органів управління, працівників і здобувачів освіти, підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення довіри зацікавлених сторін і формування сучасної управлінської культури.

2.2. Принципи корпоративного врядування:

- **Прозорість** передбачає відкритість інформації про діяльність Університету, структуру управління, фінансові результати, стратегічні рішення та процедури контролю. Вона забезпечується через оприлюднення офіційних документів, звітів і рішень, а також через функціонування внутрішніх механізмів комунікації.

- **Підзвітність** вимагає чіткого розподілу повноважень, відповідальності та контролю між органами управління. Наглядова рада, керівництво, структурні підрозділи та колегіальні органи несуть відповідальність за результати своєї діяльності перед засновником, державою та академічною спільнотою.

- **Етичність і доброчесність** визначають культуру поведінки, що ґрунтується на чесності, об’єктивності, неупередженості, запобіганні конфлікту інтересів і нетерпимості до корупційних проявів. Ці принципи реалізуються через політики з етики, комплаєнсу та антикорупційної діяльності.


- **Баланс інтересів і незалежність** означають, що управлінські рішення ухвалюються з урахуванням інтересів держави, університету, працівників, студентів, партнерів і суспільства, без впливу особистих чи політичних мотивів. Незалежність органів врядування є передумовою об’єктивності контролю та стратегічного нагляду.

- **Ефективність і результативність** передбачають орієнтацію діяльності органів управління на досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів і впровадження сучасних управлінських інструментів.

- **Сталий розвиток** інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у процес прийняття рішень, сприяючи відповідальному використанню ресурсів, соціальній справедливості та підвищенню довіри до Університету як суспільно значущої інституції.

- **Відповідальне лідерство** означає стратегічне бачення розвитку, здатність приймати обґрунтовані рішення, підтримувати інноваційність і формувати культуру спільної відповідальності всіх учасників управлінського процесу.

2.3. Ця Політика є складовою системи внутрішнього нормативного регулювання Університету та узгоджується з його Статутом, політиками та іншими внутрішніми документами університету. Усі документи КАІ взаємопов’язані між собою, формуючи єдину систему корпоративного врядування, у межах якої ця Політика визначає концептуальні засади, а інші акти — конкретні механізми її реалізації.

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.5 з 6	

3. КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

3.1. Система корпоративного врядування Державного університету «Київський авіаційний інститут» складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів:

1. рівнів управління та системи повноважень,
2. організаційної структури,
3. управління ризиками та внутрішнього контролю,
4. звітності та підзвітності.

3.2. Кожен з елементів має власну регуляторну основу, відповідальних осіб і визначену мету — забезпечити прозорість, стабільність і підзвітність управлінських процесів.

Рівні управління та система повноважень

3.3. Система корпоративного врядування Університету ґрунтується на чіткому розмежуванні рівнів управління:

- стратегічного нагляду (Наглядова рада),
- академічно-нормативного регулювання (Вчена рада),
- виконавчого управління (Президент та адміністративне керівництво).


3.4. Повноваження Наглядової ради та Вченої ради визначаються Статутом Університету та чинним законодавством України.

3.5. Повноваження Президента, проректорів, керівників структурних підрозділів, а також розподіл функціональної відповідальності між ними визначаються та актуалізуються щорічно наказом Президента про розподіл обов'язків, повноважень і підпорядкування, який набирає чинності з дати видання, якщо інше не визначено в наказі.

3.6. Система корпоративного врядування КАІ побудована відповідно до принципу розмежування функцій стратегічного нагляду та операційного управління (separation of oversight and management), що відповідає міжнародним стандартам належного корпоративного врядування та забезпечує незалежність контролю і обґрунтованість управлінських рішень.

3.7. Наглядова рада здійснює стратегічний нагляд за діяльністю Університету, контролює досягнення стратегічних цілей, розглядає результати діяльності органів управління та забезпечує дотримання принципів корпоративного врядування. Президент Університету та адміністративне керівництво відповідають за організацію операційного управління, реалізацію рішень Наглядової ради та забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю.

3.8. Діяльність колегіальних органів Університету (рад, комісій, дорадчих та консультативних органів) здійснюється в межах повноважень, визначених Статутом, положеннями про відповідні органи та управлінськими актами Президента. Контроль за відповідністю їх діяльності затвердженим повноваженням, цілям та принципам корпоративного врядування забезпечується через систему управлінського нагляду, звітності та моніторингу, визначену цією Політикою та іншими внутрішніми нормативними документами Університету.

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.6 з 7	

Організаційна структура

3.9. Організаційна структура Університету є елементом системи корпоративного врядування та використовується для фіксації складу структурних підрозділів і їх функціонального призначення в межах управлінської моделі Університету. Організаційна структура не визначає персональний розподіл управлінських повноважень між посадовими особами та не замінює Наказ Президента щодо розподілу обов'язків.

3.10. Управління організаційною структурою здійснюється відповідно до Положення про управління організаційною структурою Університету. Організаційна структура формується та ведеться окремо від штатного розпису і застосовується як управлінський та аналітичний інструмент.

3.11. Паралельне ведення організаційної структури та штатного розпису забезпечує можливість:

- аналізу доцільності створення, реорганізації або ліквідації структурних підрозділів;
- виявлення ризиків дублювання функцій між підрозділами;
- оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів, у тому числі як центрів фінансової відповідальності;
- узгодження організаційної моделі зі стратегією розвитку та бюджетним плануванням Університету.

3.12. Організаційна структура використовується у процесах управлінського аналізу, внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та прийняття рішень щодо оптимізації управлінських процесів і структури управління в цілому.

3.13. Організаційна структура не створює трудових прав та обов'язків і не є підставою для оплати праці.


Управління ризиками та внутрішній контроль

3.14. Управління ризиками є складовою системи корпоративного врядування Університету та інтегрується в управлінські процеси на всіх рівнях. Загальні підходи до ідентифікації, оцінки та реагування на ризики визначаються Політикою з управління ризиками, а механізми внутрішнього контролю — Політикою з управління бізнес-процесами та іншими внутрішніми нормативними документами.

3.15. Система управління ризиками охоплює всі напрями діяльності Університету та застосовується з урахуванням специфіки освітньої, наукової, фінансово-економічної, адміністративної та управлінської діяльності. Особлива увага приділяється ризикам доброчесності, конфлікту інтересів, корупційним і репутаційним ризикам.

3.16. Управління ризиками здійснюється у взаємозв'язку зі стратегічним плануванням, бюджетуванням, реалізацією управлінських рішень, моніторингом їх виконання та підготовкою управлінської звітності. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення ризиків, оцінку їх впливу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3.17. Система внутрішнього контролю та управління ризиками функціонує з урахуванням принципу розподілу відповідальності та трьох ліній захисту, де керівники структурних підрозділів відповідають за управління ризиками у межах своєї діяльності, управлінські та контрольні функції забезпечують відповідні служби, а незалежний внутрішній

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.7 з 8	

аудит здійснює об'єктивну оцінку ефективності системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

3.18. Незалежний внутрішній аудит є елементом системи корпоративного врядування та виконує функцію надання Наглядовій раді та керівництву незалежних висновків щодо адекватності, ефективності та зрілості системи управління ризиками, внутрішнього контролю та управлінських процесів, без втручання в операційну діяльність.

3.19. Процедури розгляду скарг і звернень застосовуються як інструмент управління репутаційними та етичними ризиками і реалізуються відповідно до окремого Порядку, що забезпечує фіксацію, аналіз і використання інформації для вдосконалення системи корпоративного врядування.

Звітність і підзвітність

3.20. У системі корпоративного врядування Університету застосовується регуляторна та управлінська звітність. Регуляторна звітність формується відповідно до вимог законодавства України та нормативно-правових актів МОН України.

3.21. До регуляторної звітності належить обов'язковий річний звіт Президента Університету, який є формою підзвітності керівництва за результати діяльності Університету.

3.22. Управлінська звітність формується для цілей управління та стратегічного нагляду і має консолідований характер. Вона включає управлінські звіти за окремими напрямками діяльності та єдиний зведений управлінський звіт Університету.

3.23. Єдиний зведений управлінський звіт використовується для оцінки виконання стратегічних цілей, ефективності управління, стану ризиків і внутрішнього контролю.

3.24. Формування та консолідація управлінської звітності координується відповідальним структурним підрозділом у сфері корпоративного врядування у взаємодії з усіма структурними підрозділами Університету відповідно до внутрішніх нормативних документів.


3.25. Цифрові інструменти та достовірні дані є ключовими складовими для формування звітності, оскільки забезпечують доказовість управлінських рішень, оперативність контролю та єдність інформаційного простору. В університеті функціонують інтегровані цифрові системи ERP «Майстер» та Digital University.

3.26. Актуальність, повнота та правильність даних у цих системах забезпечується та гарантується відповідальними підрозділами, які ведуть облік і здійснюють верифікацію інформації у межах своєї компетенції.

3.27. Дані управлінської звітності не є публічними, крім випадків, передбачених законом, та використовуються для прийняття управлінських рішень, моніторингу діяльності та оцінки ефективності системи корпоративного врядування.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Відповідальність за впровадження, дотримання, моніторинг і вдосконалення положень Політики з корпоративного врядування покладається на органи управління, керівництво, колегіальні органи, структурні підрозділи та посадових осіб Університету відповідно до Статуту та внутрішніх нормативних документів.

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.8 з 9	

4.2. Загальну координацію процесів корпоративного врядування здійснює **управління корпоративного врядування та стратегічного партнерства**, яке відповідає за узгодженість політик, відповідність їх міжнародним стандартам і підтримку системного підходу до управління.

4.3. Розподіл обов'язків у сфері корпоративного управління:

- **Наглядова рада** здійснює стратегічний нагляд за дотриманням принципів корпоративного врядування, схвалює ключові політики, розглядає консолідовану управлінську звітність і оцінює ефективність діяльності керівництва.

- **Президент Університету** несе персональну відповідальність за реалізацію цієї Політики, формування системи управління, організацію виконання рішень Наглядової ради, розподіл повноважень між структурними підрозділами та підзвітність перед засновником і МОН України.

- **Перший проректор** є ключовою посадовою особою в системі корпоративного врядування, що забезпечує узгодженість управлінських процесів і функцій, Координує всі аспекти внутрішнього управління, контролю, ризик-менеджменту та організаційного розвитку. Перший проректор погоджує зміни до організаційної структури, забезпечує відповідність її принципам ефективності та підзвітності, здійснює верифікацію консолідованої управлінської звітності, контролює достовірність даних і якість управлінських рішень. Він відповідає за забезпечення безперервності управління, узгодження між рівнями в університеті та реалізацію системи реагування на ризик-інциденти.

- **Проректори за напрямками** забезпечують впровадження принципів корпоративного врядування у відповідних сферах діяльності (освітній, науковий, міжнародній, фінансово-економічній, адміністративній тощо), контролюють дотримання вимог політик і нормативних документів у підпорядкованих підрозділах.

- **Декани факультетів, директори інститутів і коледжів** відповідають за належне впровадження положень Політики на рівні структурних підрозділів, організацію внутрішнього контролю, забезпечення підзвітності кафедр та інших навчальних і наукових підрозділів, а також за достовірність управлінських та цифрових даних.

- **Завідувачі кафедр, керівники центрів, лабораторій та відділів** забезпечують виконання управлінських рішень у межах своїх повноважень, контроль якості процесів, дотримання принципів доброчесності, правильність ведення інформації у цифрових системах і звітування за показниками діяльності.


- **Керівники управлінь і служб Університету** (фінансової, юридичної, кадрової, академічної, інформаційно-аналітичної тощо) відповідають за впровадження процедур, контроль дотримання політик у межах своїх функцій, а також за своєчасне оновлення даних у системах ERP «Майстер» і Digital University.

- **Юридичний відділ** забезпечує правову відповідність рішень, наказів і внутрішніх документів, супроводжує оновлення цієї Політики та контролює дотримання вимог законодавства у сфері корпоративного врядування.

- **Управління корпоративного врядування та стратегічного партнерства** організовує моніторинг виконання політики, координує підготовку управлінської звітності, ініціює перегляд документів, узгоджує діяльність структурних рівнів і готує рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративного врядування.

5. КОНТРОЛЬ ТА МОНІТОРИНГ

5.1. Стратегічний нагляд за дотриманням цієї Політики та функціонуванням системи корпоративного врядування здійснює Наглядова рада Університету. Президент Університету

	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.9 з 10	

забезпечує організацію контролю, розгляд результатів моніторингу та впровадження коригувальних дій у межах своїх повноважень.

5.2. Незалежну внутрішню оцінку ефективності системи корпоративного врядування, управління ризиками та внутрішнього контролю здійснює внутрішній аудит відповідно до затверджених планів і внутрішніх нормативних документів.

5.3. Окрім внутрішнього аудиту, система корпоративного врядування Університету може бути предметом оцінки в межах заходів державного фінансового контролю, що здійснюються уповноваженими органами відповідно до законодавства України. Така оцінка спрямована на перевірку належності управлінської моделі, ефективності використання державних ресурсів і спроможності системи управління забезпечувати досягнення цілей експерименту, щодо нової моделі управління закладом вищої освіти МОН.

5.4. Результати внутрішнього аудиту, заходів державного фінансового контролю та управлінського моніторингу розглядаються Президентом та Наглядовою радою. За результатами розгляду ухвалюються рішення щодо коригувальних дій, оновлення внутрішніх нормативних документів або застосування управлінських заходів.

5.5. Коригувальні дії оформлюються управлінськими актами Президента або рішеннями колегіальних органів у межах їх повноважень із визначенням відповідальних осіб, строків виконання та очікуваних результатів. Результати контролю та моніторингу враховуються під час підготовки щорічної управлінської звітності та перегляду цієї Політики.

6. ЗАКЛЮЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ


6.1. Ця Політика набирає чинності з дати її затвердження наказом Президента і діє до моменту ухвалення нової редакції або скасування в установленому порядку.

6.2. Тривалість дії документа не обмежується, однак його актуальність підлягає щорічному перегляду з урахуванням результатів управлінського моніторингу, внутрішнього аудиту та змін у нормативно-правовому середовищі.

6.3. Політика підлягає оприлюдненню у відкритому доступі на **офіційному вебсайті Університету**. Вона доводиться до відома всіх працівників, керівників підрозділів, колегіальних органів та членів Наглядової ради шляхом електронного розсилання, розміщення в розділі внутрішніх нормативних документів у хмарному сховищі та повідомлення на інформаційних порталах.

6.4. Відповідальність за підтримку, збереження, облік і актуалізацію цієї Політики покладається на **управління корпоративного врядування та стратегічного партнерства** спільно з **юридичним відділом**.


6.5. Університет системно впроваджує сучасні підходи до корпоративного врядування відповідно до міжнародних стандартів, технологічних рішень і цифрової трансформації управління. У разі появи нових практик або інноваційних інструментів управління Університет забезпечує їх поетапну інтеграцію в існуючу систему врядування з дотриманням принципів безперервного вдосконалення, прозорості та відповідальності.

 КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.10 з 11	

(Ф 03.02 -31)

УЗГОДЖЕННЯ:

	Підпис	Власне ім'я ПРИЗВИЩЕ	Посада	Дата
Розробник		Анна МАРКО	Начальник Управління корпоративного врядування та стратегічного партнерства	
Узгоджено		Ігор КРАВЧИШИН	Перший проректор	
Узгоджено		Мар'яна КРАСНОШАПКА	Проректор з гуманітарної політики та інновацій	
Узгоджено		Олександр ІЩЕНКО	Проректор з економіки та господарської роботи	
Узгоджено		Сергій ГНАТЮК	Проректор з наукових досліджень та трансферу технологій	
Узгоджено		Ірина ЗАРУБІНСЬКА	Проректор з міжнародного розвитку і партнерства	
Узгоджено		Рімвідас ХРАЩЕВСЬКИЙ	В.о. проректора з авіаційної підготовки та розвитку	
Узгоджено		Радміла СЕГОЛ	Проректор з питань вступу та онлайн-освіти	
Узгоджено		Лариса ШАУЛЬСЬКА	Проректор з навчальної роботи	
Узгоджено		Світлана РОЗБОРСЬКА	Головний бухгалтер	
Узгоджено		Оксана МОСТПАН	Фінансовий директор	
Узгоджено		Андрій ГІЗУН	Начальник відділу управління бізнес-процесами	

 КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ	ПОЛІТИКА з корпоративного врядування	Шифр документа	КАІ ПЛ 05(05) – 01 – 2025
		стор.11 з 12	

Узгоджено		Віталій БАБАК	Начальник відділу	юридичного	
-----------	--	---------------	----------------------	------------	--

Рівень документа – 2а

Плановий термін між ревізіями – 1 рік

