

ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗМЕЖУВАННЯ CORPORATE MANAGEMENT І CORPORATE GOVERNANCE

ПОЛЯНСЬКИЙ Дмитро Сергійович - аспірант ПЗВО «Київський міжнародний університет»

ORCID 0009-0004-4812-9265

УДК 346

DOI: <https://doi.org/10.32782/ep.2024.1.16>

Стаття присвячена питанням змісту поняття корпоративного управління та розмежування сутності понять «corporate management» та «corporate governance». Наголошено, що corporate management та corporate governance - це дві важливі доктринальні концепції комплексного економіко-юридичного характеру пов'язані з управлінням сучасними підприємствами. Запропоновано авторське бачення їх, як взаємодоповнюючих елементів цілісної системи корпоративних відносин. Corporate governance включає в себе встановлення правил та процедур, які допомагають забезпечити прозорість, відповідальність, етичність та ефективність в управлінні компанією, а також правил та умов, які встановлюються на рівні законодавства (підзаконних нормативно-правових актів), що регулюють здійснення корпоративного управління підприємств в окремих сферах економіки або щодо окремо визначених організаційно-правових форм підприємств. Corporate management, зі свого боку, включає в себе планування, координацію та керівництво всіма аспектами діяльності всередині конкретного підприємства. Обидва поняття є важливими для успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Вони взаємопов'язані і доповнюють один одного, проте мають і свої відмінності. Підкреслено, що корпоративне управління представляє собою сукупність відносин щодо реалізації процедур управління (процесуальний аспект). Водночас, корпоративний менеджмент представляє собою відносини тактики та стра-

тегії практичного управління у процесі діяльності підприємства (тактичний аспект). Корпоративне управління стосується загальної системи, яка контролює та регулює діяльність підприємства з орієнтацією на інтереси власника/акціонерів та інших зацікавлених сторін. Корпоративний менеджмент, зі свого боку, фокусується на конкретних функціях та практиках, необхідних для управління компанією та досягнення стратегічних цілей. Враховуючи це розмежування, можна сказати, що корпоративне управління встановлює рамки та принципи, так звані загальноприйняті «правила гри», а корпоративний менеджмент забезпечує конкретне виконання цих принципів та досягнення поставлених цілей компанії. З позицій правового регулювання корпоративне управління підлягає унормуванню та регламентується на рівні законодавства і підзаконних нормативно-правових актів, а корпоративний менеджмент доцільно регламентувати на рівні локальних нормативних актів.

Ключові слова: корпорація, корпоративне управління, корпоративний менеджмент, підприємство, правове регулювання, акціонери, стейкхолдери, прозорість та відповідальність.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У наш час проблеми корпоративного управління привертають все більшу увагу як науковців, так і практиків, зайнятих корпоративним

управлінням. Сучасне ефективне корпоративне управління стає важливим фактором, що впливає на оцінку організації учасниками корпоративних відносин – акціонерами, менеджментом, стейкхолдерами та потенційними інвесторами. Організація належної якості управління на підприємствах, у тому числі з державною часткою власності, є винятково важливим для формування ефективних і відкритих механізмів економічного розвитку як на національному, так і на міжнародному рівні, забезпечуючи обороноздатність та інші стратегічні інтереси держави. Сьогодні ставить перед підприємствами, крім комерційних, ще й соціально-економічні цілі, використовуючи їх для регулювання та підвищення конкурентоздатності економіки, подолання господарських диспропорцій та підтримки зайнятості населення. Для підтримки відкритого торговельного та інвестиційного середовища величезне значення відіграє професійне, прозоре, підзвітне та конкурентоспроможне керування сектором підприємств з державною часткою власності.

Наголосимо, що проблема корпоративного управління сьогодні вже не є суто національною проблемою, вона стає міжнародною. Почасти це пов'язано з глобалізацією світової економіки та тією величезною роллю, яку відіграють транснаціональні корпорації на світовому ринку. Так «корпоративний феномен» отримує новий імпульс у рамках міжнародних інтеграційних процесів інсамперед, у рамках інтеграції ЄС.

Корпоративне управління виступає системою відносин між акціонерами, менеджерами та іншими зацікавленими сторонами (наприклад, працівниками, постачальниками, клієнтами, кредиторами та органами державної влади), яка визначає права та обов'язки кожного з них, а також механізми їхньої взаємодії. Корпоративне управління спрямоване на забезпечення ефективного та відповідального управління підприємством, захист прав акціонерів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а також створення умов для сталого розвитку підприємств. Основними принципами корпоративного управлін-

ня є прозорість, підзвітність, справедливість, ефективність та відповідальність. Корпоративне управління є важливим фактором для успіху підприємств. Добре налагоджене корпоративне управління сприяє ефективному та відповідальному управлінню компанією, захисту прав акціонерів та інших зацікавлених сторін, а також створенню умов для сталого розвитку компанії.

При цьому, важливо відмітити, що корпоративне управління не є тотожним корпоративним відносинам, адже відносини корпоративного управління поширюються не тільки на господарські товариства корпоративної форми управління, такі як акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, а й на підприємства, для яких корпоративна форма управління не застосовується, а саме державні унітарні підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми і на які опирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Окремі аспекти корпоративного управління та розмежування corporate management та corporate governance були предметом наукового аналізу Бочарової Н.А. [1], Галіяного І.М. [2]; Кравцова І.В. [3]; Кравчука В.М. [4]; Погрібного Д.І. [5]; Порошенка П.О. [6]; Саракун І.Б. [7]; Симонян Ю.Ю. [8], , Кострубою А.В. [9] та інших вітчизняних та іноземних авторів таких як Майкл Дженінгс [10], Роберт Фрімен [10].

Водночас, широке коло питань пов'язаних з науково-теоретичними засадами запровадження професійного корпоративного управління та розмежування доктрини «corporate management» та «corporate governance» залишаються невисвітленими.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження доктринальних аспектів розмежування corporate management та corporate governance та визначення поняття корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблема корпоративного управління виникла з появою великих корпорацій наприкінці ХІХ-початку ХХ ст. у зв'язку з розширенням масштабу виробництва та відділенням права власності від управління цією власністю. До цього власники були повновладними господарями підприємства та тримали у своїх руках виконавчі та контрольні функції. В умовах розширення сфери діяльності та необхідності залучення додаткового капіталу контроль над компанією розподілявся між групою осіб. Таким чином, у найбільш загальному вигляді корпоративне управління – це система взаємодії між акціонерами, радою директорів, менеджментом і іншими зацікавленими сторонами компанії (стейкхолдерами), з метою забезпечення ефективного управління та контролю за діяльністю компанії, захисту інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін, а також сприяння довгостроковому зростанню та розвитку компанії.

Як наголошує А.В. Кострубатермін «корпоративне управління» має різні варіанти. Одним із таких понять корпоративного управління є система, за якою бізнес-корпорації управляються та контролюються. Цей термін описує процедури, звичаї, політику, закони та установи, які керують корпорацією. А.В. Коструба вказує, що корпоративне управління – це форма організації діяльності корпорації через упорядкований вплив суб'єктів такого управління, її взаємодії на мікроекономічні процеси, які забезпечують її оптимальне соціально-економічне існування в макроекономічному середовищі [9]. Зазначене визначення втілює змістовну складову поняття «corporate governance». Корпоративне управління у розумінні «corporate governance» – це теоретико-прикладна концепція, яка почала набувати значення в другій половині ХХ століття. Виникнення терміна «corporate governance» пов'язане з розростанням великих публічних корпорацій, які мали значний вплив на економіку та суспільство. Проте, поштовхом до розвитку стала доповідь «Комісії Кейдов» у 1992 році. Доповідь називалася «The Cadbury Report: A Review of the Financial Aspects of

Corporate Governance» і була скерована на вдосконалення стандартів корпоративного управління в Великобританії. Доповідь була підготовлена спеціальною комісією, яка була створена урядом Великобританії для вивчення корпоративного управління та розробки рекомендацій щодо його вдосконалення. Доповідь містила 23 рекомендації, які були спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності компаній, захисту прав акціонерів та інших зацікавлених сторін, а також запобігання корупції та іншим формам недоброчесності. З часом рекомендації «The Cadbury Report: A Review of the Financial Aspects of Corporate Governance» були широко впроваджені компаніями Великобританії, і вони зробили значний внесок у вдосконалення корпоративного управління в країні. Ключовими серед них стали вказівки на збільшення ролі наглядової ради та посилення її відповідальності за управління компанією; забезпечення прозорості та підзвітності компанії перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами; захист прав акціонерів, зокрема права на отримання інформації про компанію, права на участь в управлінні компанією та права на отримання дивідендів та активне запобігання корупції та іншим формам недоброчесності [11]. Після доповіді «The Cadbury Report: A Review of the Financial Aspects of Corporate Governance», поняття corporate governance отримало все більше уваги в наукових дослідженнях та практиці управління. Були розроблені різні моделі та стандарти corporate governance, які намагалися забезпечити прозорість, етичність та відповідальність управлінських команд перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Оптимальність соціально-економічного існування відображає рівень досягнення переслідуваних цілей і корпоративної мети. Поняття терміна «корпоративне управління» слід визначати категоріями, що належать не лише до юридичної науки [9]. Варіативність його терміна, міждисциплінарний характер складових, що дають змогу розкрити сутність корпоративного управління, вимагають синергії дослідження засобами правового інструментарію, методів еконо-

мічної науки та положень теорії управління. Таким чином, процес корпоративного управління потребує практики, прийняття та реалізації рішень у межах цілеспрямованого впливу на об'єкт такого управління.

Існують у теорії і позиції відповідно до яких стверджує, що корпоративне управління – це система організаційно-структурних зв'язків між її диференційними елементами, які створюються для організації виробництва, ролей, функцій і способів упорядкування діяльності з метою реалізації власних інтересів. Зазначена система має відкритий характер, оскільки її цілеспрямованість потребує сукупного впливу більшої кількості учасників, ніж лише власників/акціонерів господарської діяльності підприємства. Безсумнівно, корпоративна мета досягається опосередкованою діяльністю осіб, які не є учасниками корпоративних відносин, але є учасниками корпоративного управління. До зазначеної категорії відноситься професійна діяльність спеціалістів у процесі здійснення господарських операцій. Таким чином, використання ефективної системи corporate governance допомагає забезпечити відповідальність, прозорість та етичну поведінку управлінських команд, що сприяє стійкому розвитку та довірі акціонерів і зацікавлених сторін.

Інша доктринальна категорія пов'язана з поняттям корпоративного управління це – «corporate management». Термін «corporate management» виник у сучасному розумінні разом із розвитком корпоративних структур у другій половині ХХ століття. З посиленням масштабів бізнесу та зростанням складності управління, виникла потреба в систематизації та професіоналізації управлінських процесів. У 1960-х роках інституціональні інвестори почали активно втручатися в управління компаніями та вимагати більшої прозорості та відповідальності з боку управлінських команд. Це привело до зростання ролі незалежних рад директорів та встановлення нових стандартів корпоративного управління.

Нові дослідження цілей та діяльності корпорацій виникли вже наприкінці 1960-х років у контексті тісного зв'язку з поняттями легітимності та легітимації фірм. «Легіти-

мація – це процес, у рамках якого організація виправдовує перед іншими організаціями або перед вищою системою своє право існування» [12, с.361]. Цей феномен отримав розвиток у теорії зацікавлених сторін (Stakeholder Theory), уперше сформульованою Робертом Фріменом [13].

Стейкхолдери – це особи які впливають або на яких впливає діяльність компанії: працівники, кредитори, постачальники, споживачі, державні органи управління. Ця теорія стверджує, що «Мета фірми... – служити інструментом узгодження інтересів зацікавлених осіб» [14], що прямо протистоїть положенням «акціонерного» підходу, згідно з яким єдиною «соціальною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку». Відповідно до теорії стейкхолдерів, не тільки акціонери та менеджери, а також інші стейкхолдери можуть і повинні грати суттєву роль у процесі прийняття рішень у фірмах.

Наступною ключовою подією, яка вплинула на розвиток corporate management, була публікація в 1976 році статті професора Майкла Дженнінгса під назвою «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». У цій статті була вперше сформульована теорія агентських витрат, яка розглядала взаємовідносини між власниками компаній (акціонерами) та керівниками (менеджерами) і вказувала на потенційні конфлікти між ними. Стаття Майкла Дженнінгса була опублікована в журналі Journal of Financial Economics у 1976 році. У статті М. Дженнінгс досліджує проблему агентських витрат у великих корпораціях. Він стверджує, що акціонери, які є власниками компанії, не можуть безпосередньо контролювати менеджерів, які управляють компанією. Це призводить до збільшення агентських витрат, оскільки менеджери можуть приймати рішення, які не завжди будуть лежати у площині інтересів акціонерів [10]. М. Дженнінгс пропонує кілька способів зменшення агентських витрат, зокрема: здійснення розподілу влади між менеджерами та акціонерами; встановлення систем винагороди, які стимулюють менеджерів приймати рішення в інтересах акціонерів; запровадження системи контролю, яка дозволяє акціонерам

стежити за діями менеджерів [10]. Відтоді, corporate management став активно розвиватися як наука та практика. Були створені нові концепції та моделі управління, розроблені принципи ефективного управління, встановлені стандарти корпоративного поведінки. Сьогодні corporate management залишається ключовим елементом успішного функціонування бізнесу. Великі корпорації мають спеціалізовані відділи та комітети, які відповідають за управління всіма аспектами компанії та забезпечення довгострокової стійкості та рентабельності.

Найбільш вдало визначення *корпоративного менеджменту серед вітчизняних науковців* пропонує Н. А. Бочарова, зокрема, для визначення поняття *корпоративного менеджменту* запропонувала застосувати теорію динамічних інформаційних систем (ТДИС) [1]. Дослідниця зауважує, що використання дворівневого тріадичного дешифрування дозволило виділити базові категорії першого рівня: стратегічне планування, успішні взаємовідносини, прийняття рішень. Кожне з понять першого рівня, у свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації [1]. Стратегічне планування розкривається за допомогою подання його як: здатність до адаптації, здатність до розвитку, відповідальність. Успішні взаємовідносини формуються елементами: внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище, зворотний зв'язок. Прийняття рішень включають у себе результативність, координацію роботи, ефективність. Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволило сформулювати визначення *корпоративного менеджменту*, як механізму реалізації *корпоративного управління компанією на рівні стратегічного планування*. Застосування встановленого визначення *корпоративного менеджменту* дозволить системно підходити до цього поняття та сприятиме продовженню дослідження його сутності та особливостей використання у сучасній діяльності компаній [1].

Стосовно питання співвідношення значених категорій у юридичній та економічній науках сформулювалося декілька підходів. Як наголошує Н. А. Бочарова – можливо виділити три основних підходи: перший – автори вважають поняття *корпоративного управління та корпоративного менеджменту*

тотожними [15], другий підхід має на увазі, що *поняття корпоративного менеджменту є більш широким, ніж поняття корпоративного управління* [16], третій – вчені виділяють головним *поняття корпоративне управління, а корпоративний менеджмент вважають його складовою частиною* [1].

На особливу увагу, як видається заслуговують два останні підходи. Так, В. Царук наголошує, що проведений аналіз поглядів вітчизняних дослідників це сутності корпоративного управління дозволяє констатувати, що досить часто дане поняття асоціюють з поняттям корпоративного менеджменту (В.І. Павлов та О.А. Мишко [17], О.І. Пилипенко [18]), тобто з системою управління корпоративними структурами, розглядаючи його у вузькому та в широкому розумінні. Хоча вже в самій назві поняття, а також враховуючи наведені вище визначення, використовується термін «governance», що означає контролювання дій групи на користь цілого, і який, на нашу думку, більш доцільно перекладати як керівництво або регулювання діяльності корпорації, що відрізняється від традиційного управління. Тому систему корпоративного управління не слід плутати з системою управління корпоративною структурою, яке є досить неосяжним поняттям, а розробка системи обліково-аналітичного забезпечення якої, враховуючи обсяги діяльності корпоративної структури, фактично означає удосконалення всієї методології бухгалтерського обліку та економічного аналізу [16]. Таким чином, корпоративне управління (corporate governance) – це не сукупність засобів впливу на господарську діяльність корпоративної структури, а сукупність взаємовідносин, які мають бути побудовані таким чином, щоб були досягнені основні цілі самої корпоративної структури з урахуванням балансу інтересів з її стейкхолдерами, – наголошує В. Царук [16].

Відштовхуючись від зазначеного, можна стверджувати, що corporate management – це ширший термін, який включає в себе всі аспекти управління бізнесом, включаючи стратегію, операції, фінанси та персонал. Corporate governance, з іншого боку, фокусується на системі контролю та нагляду за діяльністю компанії з метою забезпечення

ефективного управління та захисту інтересів акціонерів і зацікавлених сторін.

Водночас, Н. А. Бочарова є прихильницею третього з названих підходів. Вона підкреслює, що *більшість авторів вважають корпоративний менеджмент невід'ємною складовою корпоративного управління компанією*. У той же час наголосимо, що згідно з «Принципами корпоративного управління» ОЕСР під корпоративним управлінням розуміється система взаємовідносин між менеджментом компанії, її радою директорів, її акціонерами та іншими заінтересованими особами. Корпоративне управління також визначає структуру, за допомогою якої встановлюються цілі компанії, а також способи досягнення цих цілей і моніторинг результатів діяльності [19, с. 9].

Таким чином, corporate management та corporate governance – це дві важливі доктринальні концепції комплексного економіко-юридичного характеру, пов'язані з управлінням компаніями.

Ми бачимо їх як взаємодоповнюючі елементи цілісної системи корпоративних відносин. Corporate governance включає в себе встановлення правил та процедур, які допомагають забезпечити прозорість, відповідальність, етичність та ефективність в управлінні компанією. Це може включати створення незалежних рад директорів, розробку політик і процедур, що регулюють взаємодію між управлінням та акціонерами, а також встановлення механізмів контролю за фінансовою звітністю та додержанням внутрішніх правил.

На наш погляд, Corporate governance (корпоративне управління) варто розглядати як систему нормативно-правих актів, рекомендацій та кращих практик, які встановлюють рамки та принципи, так звані загальноприйняті «правила гри» (level playing field), які імперативно запроваджуються на рівні держави або у вигляді рекомендацій міжнародних організацій для окремих видів підприємств,

Corporate management (корпоративний менеджмент), зі свого боку, включає в себе планування, координацію та керівництво всіма аспектами діяльності компанії. Це включає прийняття стратегічних рішень,

організацію операцій, визначення бюджетів, управління персоналом та інші функції, що допомагають досягти поставлених цілей. Corporate management доцільно регламентувати на рівні локальних нормативних актів.

Як корпоративне управління, так і корпоративний менеджмент є ключовими для успішного функціонування підприємств у тій чи іншій сфері і можуть співвідноситись як загальне та спеціальне. Вони взаємопов'язані і доповнюють один одного.

Висновки та пропозиції дослідження. Підсумовуючи, наголосимо, що corporate governance включає в себе встановлення правил та процедур, які допомагають забезпечити прозорість, відповідальність, етичність та ефективність в управлінні компанією. Corporate management, зі свого боку, включає в себе планування, координацію та керівництво всіма аспектами діяльності компанії. Обидві категорії є необхідними для успішного функціонування компаній у конкурентному середовищі. Вони взаємопов'язані і доповнюють один одного. Підкреслено, що корпоративне управління представляє собою сукупність відносин щодо реалізації процедур управління на загальному рівні (процесуальний аспект).

Водночас, корпоративний менеджмент представляє собою відносини тактики та стратегії практичного управління у процесі діяльності підприємства (тактичний аспект). Корпоративне управління стосується загальної системи, яка контролює та регулює діяльність компанії з орієнтацією на інтереси акціонерів та інших зацікавлених сторін. Корпоративний менеджмент, зі свого боку, фокусується на конкретних функціях та практиках, необхідних для управління компанією та досягнення стратегічних цілей.

Враховуючи це розмежування, можна сказати, що корпоративне управління встановлює рамки та принципи здійснення заходів корпоративного управління для окремих форм підприємств, а корпоративний менеджмент забезпечує виконання цих принципів та досягнення поставлених цілей на конкретному підприємстві. З пози-

цій правового регулювання корпоративне управління підлягає унормуванню та регламентується на рівні законодавства і підзаконних нормативно-правових актів, встановлюючи загальні вимоги та, так звані правила гри, для окремих форм підприємств та галузей економіки, а корпоративний менеджмент доцільно регламентувати на рівні локальних нормативних актів.

Література

1. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. № 37, 2021. URL.: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/233900> (дата звернення 25.06.2023 р.)
2. Галіян І. М. Захист корпоративних прав учасників господарських товариств: цивільно-правові аспекти: автореф. дис. ... д.філософ : 081 Право. Право. 2021.
3. Кравцова І. В. Розвиток системи управління державними корпоративними правами в економіці України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2011. 20 с.
4. Кравчук В.М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03. Х., 2010. 38 с.
5. Погрібний Д.І. Корпоративні права держави: поняття, підстави виникнення, механізм реалізації : автореф. дис... канд. екон. наук : 12.00.04. Х., 2008. 20 с.
6. Порошенко П.О. Правове регулювання управління державними корпоративними правами в Україні : автореф. дис... канд. юрид. наук : 12.00.07. О., 2002. 17 с.
7. Саракун І.Б. Здійснення корпоративних прав учасниками (засновниками) господарських товариств (цивільно-правовий аспект) : автореф. дис... канд. юрид. наук: **12.00.03**. К., 2008. 21 с.
8. Симонян Ю. Ю. Корпоративні відносини у командитних товариствах (цивільно-правовий аспект) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. О., 2010. 20 с.
9. Kostruba A. V. Corporate governance: the main issues. *EVOLUTION OF PRIVATE LAW – NEW CHALLENGES*. edited by Piotr Pinior, Wojciech Wyrzykowski, Mateusz Żaba Katowice. 2020. 220 p.
10. Michael C. Jensen, William H. Meckling Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure URL.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. (дата звернення 25.06.2023 р.)
11. The Cadbury Report: A Review of the Financial Aspects of Corporate Governance (1992). URL.: [https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-(the-Cadbury-Code).pdf). (дата звернення 25.06.2023 р.)
12. Evans, W.M. Freeman, R.E. 1988. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Ethical Theory and Business, T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall p,101-105. URL.: https://books.google.com.ua/books/about/A_stakeholder_theory_of_the_modern_corpo.html?id=9hXxPQAACAAJ&redir_esc=y. (дата звернення 25.06.2023 р.)
13. Freeman, R.E. Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston: Pitman Publishing Inc. 1984. URL.: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management. (дата звернення 25.06.2023 р.)
14. Maurer J.G. Readings in Organization Theory: Open System approaches. Random House: N.Y., 1971. 531 p URL.: <https://archive.org/details/readingsinorgani0000maur/page/n5/mode/2up>. (дата звернення 25.06.2023 р.)
15. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: «Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.
16. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Міжнародний науковий журнал*. Вип. 3-4. 2018. URL.: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36323/1/%D0%A6%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf>. (дата звернення 25.06.2023 р.)
17. Павлов В.І., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. Луцьк : Надстир'я, Рівне НУВГП, 2006. 180 с.
18. Пилипенко О.І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського об-*

ліку, контролю і аналізу. 2008. Випуск 3(12). С. 367-380.

19. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами. URL.: <https://www.oecd.org/publications/2015-9789264312906-uk.htm>. (дата звернення 25.06.2023 р.)

20. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 р. № 185-V // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 46. – Ст. 456.

21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22 – Ст. 144.

22. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №№ 40-44. – Ст. 356.

23. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50-51. – Ст. 384.

THE CONCEPT OF THE CORPORATIVE MANAGEMENT, AND DIFFERENTIATION OF CORPORATE MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE

The article is devoted to issues of the content of the concept of corporate management and delineation of the essence of the concepts «corporate management» and «corporate governance». It is emphasized that corporate management and corporate governance are two important doctrinal concepts of a complex economic and legal nature related to the management of modern enterprises. The author's vision of them as complementary elements of a complete system of corporate relations is proposed. Corporate governance includes the establishment of rules and procedures that are aimed to ensure transparency, responsibility, ethics and efficiency in the management of

the company, as well as rules and conditions established at the level of legislation (subsidiary regulatory legal acts) that regulate the implementation of corporate governance of enterprises in certain areas of the economy or in relation to separately defined organizational and legal forms of enterprises. Corporate management, for its part, includes planning, coordination and management of all aspects of activity within a particular enterprise. Both concepts are important for the successful functioning of an enterprise in a competitive environment. They are interconnected and complement each other, but they also have their differences. It is emphasized that corporate management is a set of relations regarding the implementation of management procedures (procedural aspect). At the same time, corporate management represents the relationship of tactics and strategies of practical management in the process of enterprise activity (tactical aspect). Corporate governance refers to the overall system that controls and regulates the activities of the enterprise with a focus on the interests of the owner/shareholders and other stakeholders. Corporate management, for its part, focuses on the specific functions and practices necessary to manage a company and achieve strategic goals. Taking into account this distinction, it can be said that corporate governance establishes frameworks and principles, the so-called generally accepted «level playing field», and corporate management ensures the concrete implementation of these principles for the achievement of the company's goals. From the point of view of legal regulation, corporate management is subject to normalization and is regulated at the level of legislation and bylaws, and corporate management should be regulated at the level of local regulations.

Keywords: corporation, corporate governance, corporate management, enterprise, legal regulation, shareholders, stakeholders, transparency and responsibility.