

УДК 351:342.9 + 65.01:347.72

Кононенко Валерій Васильович

*доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет іменні Михайла Коцюбинського*

Kononenko Valerii

*Doctor of Historical Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0001-5177-2885*

Кушко Ігор Сергійович

*доктор філософії з галузі знань публічне управління,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет іменні Михайла Коцюбинського*

Kushko Igor

*Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3803-1809*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11561

ПРАВО ЯК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

LAW AS A REGULATOR OF MANAGERIAL DECISIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND CORPORATE MANAGEMENT

Анотація. Вступ. В умовах зростання складності суспільних та економічних процесів, управлінські рішення, що приймаються як в органах публічної влади, так і в корпораціях, набувають дедалі більшого значення. Від їх якості, своєчасності та законності залежить сталий розвиток держави, добробут громадян та стабільність ринкових відносин. Сучасне суспільство висуває підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності управлінців, що зумовлює необхідність глибокого наукового осмислення ролі права як основного інструменту, що впорядковує цю діяльність. Правова основа, у межах якої діють менеджери публічного і корпоративного секторів, виконує подвійну функцію: наділяє їх повноваженнями та водночас встановлює чіткі межі для запобігання свавіллю та зловживанням.

Мета статті полягає у визначенні та порівнянні ролі і механізмів впливу права на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень у публічному та корпоративному менеджменті, виявленні фундаментальних відмінностей у їхній правовій філософії та ідентифікації точок конвергенції регуляторних підходів.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на двох основних групах джерел. Матеріалами виступили: 1) нормативно-правові акти України, що регулюють процедури прийняття управлінських рішень та визначають правовий статус суб'єктів у публічній (Конституція України, Кодекс адміністративного судочинства, Закони «Про державну службу», «Про адміністративну процедуру») та корпоративній сферах (Цивільний та Господарський кодекси, Закони «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»); 2) наукові праці вітчизняних учених у галузях теорії держави і права, адміністративного права, публічного управління, цивільного та господарського права. Методологічну основу склали система загальнонаукових методів (аналіз, синтез, системний підхід) та спеціально-юридичних методів, серед яких ключову роль відіграли формально-юридичний (для аналізу змісту правових норм) та порівняльно-правовий (для зіставлення правових інститутів, виявлення спільних рис та відмінностей у регулюванні).

Результати. Дослідження показало, що управлінське рішення, як об'єкт правового регулювання, є результатом інтелектуально та вольового процесу, що проходить стадії підготовки, прийняття, виконання та контролю, кожна з яких детально регламентована правом. Виявлено, що у публічному управлінні правове регулювання базується на філософії обмеження влади та імперативному методі, що втілено у принципі «дозволено лише те, що прямо передбачено законом». Пріоритетом тут є захист прав і свобод особи від потенційного свавілля держави. Епохальним кроком у цьому напрямку стало прийняття Закону «Про адміністративну процедуру», який уніфікував процес прийняття рішень та запровадив фундаментальні гарантії (право на участь, обов'язок обґрунтування, неупередженість, прозорість). Разом з тим, розгалужена система контролю (парламентського, судового, громадського) та багатогранна відповідальність (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна, цивільна) створюють для публічних службовців асиметрію ризиків, стимулюючи надмірну обережність та формалізм.

Натомість правове регулювання корпоративного менеджменту базується на філософії приватної автономії та диспозитивному методі, що реалізується через принцип «дозволено все, що не заборонено». Регулювання тут є гібридним (поєднання імперативних норм законів та диспозитивних норм локальних актів). Головною метою права є захист інтересів власників (принципалів) від недобросовісних дій найманих менеджерів (агентів). Менеджери наділені широкою дискрецією для ведення бізнесу, а їхні дії захищені доктриною «правила ділового судження» (*business judgment rule*) за умови, що вони діяли поінформовано та добросовісно.

Ключовим висновком є те, що, незважаючи на кардинальні відмінності у цілях (публічний інтерес проти прибутку) та правовій філософії, обидві системи стикаються з універсальною проблемою «принципал-агент». Це призводить до тенденції конвергенції та взаємопроникнення правових інструментів: принципи належного врядування (прозорість, обґрунтованість), що є основою адміністративної процедури, дедалі активніше застосовуються у корпоративному секторі як стандарти «*good governance*». З іншого боку, концепції, що народилися в корпоративному праві, як-от фігуцарні обов'язки, знаходять своє відображення у вимогах до добросовісності та лояльності публічних службовців.

Перспективи. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів конвергенції правових інструментів. Перспективним є дослідження можливості та доцільності рецепції окремих елементів корпоративного права у публічне управління, зокрема, аналіз можливості адаптації доктрини «правила ділового судження» для публічних службовців з метою зменшення надмірного формалізму та стимулювання інноваційних, проактивних рішень. Окрім того, нагальною є потреба у розробці чітких критеріїв та стандартів фігуцарних обов'язків для посадових осіб публічної адміністрації, що сприятиме підвищенню їхньої персональної відповідальності за ефективно управління державними та суспільними ресурсами.

Ключові слова: публічне управління, корпоративний менеджмент, управлінські рішення, правове регулювання, адміністративне право, корпоративне право, правовий механізм, відповідальність, верховенство права.

Summary. Introduction. Amidst the growing complexity of social and economic processes, management decisions made by both public authorities and corporations are becoming increasingly important. The sustainable development of the state, the well-being of citizens, and the stability of market relations depend on the quality, timeliness, and legality of these decisions. Modern society places high demands on the transparency, accountability, and responsibility of managers, which necessitates a deep scientific understanding of the role of law as the primary instrument for organizing this activity. The legal framework within which public and corporate sector managers operate performs a dual function: it empowers them with the necessary authority and simultaneously establishes clear boundaries to prevent arbitrariness and abuse.

Purpose. The article aims to identify and compare the role and mechanisms of law's influence on the process of making and implementing management decisions in public and corporate management, to identify fundamental differences in their legal philosophies, and to identify points of convergence in regulatory approaches.

Materials and Methods. The research is based on two main groups of sources. The materials included: 1) normative-legal acts of Ukraine that regulate the procedures for management decision-making and define the legal status of subjects in the public sphere (Constitution of Ukraine, Code of Administrative Judiciary, Laws "On Civil Service", "On Administrative Procedure") and corporate spheres (Civil and Commercial Codes, Laws "On Joint-Stock Companies", "On Limited and Additional Liability Companies"); 2) scientific works by domestic scholars in the fields of theory of state and law, administrative law, public administration, and civil and commercial law. The methodological basis consisted of a system of general scientific methods (analysis, synthesis, systematic approach) and special legal methods, among which the formal-legal (for analyzing the content of legal norms) and comparative-legal (for juxtaposing legal institutions and identifying commonalities and differences in regulation) played a key role.

Results. The study demonstrated that a management decision, as an object of legal regulation, is the result of an intellectual and volitional process that goes through stages of preparation, adoption, implementation, and control, each of which is regulated in detail by law. It was found that in public administration, legal regulation is based on a philosophy of limiting power and the imperative method, embodied in the principle "only that which is expressly provided by law is permitted". The priority here is the protection of individual rights and freedoms from potential state arbitrariness. An epochal step in this direction was the adoption of the Law "On Administrative Procedure", which unified the decision-making process and introduced fundamental guarantees (the right to participate, the duty of justification, impartiality, transparency). However, the extensive system of control (parliamentary, judicial, public) and multifaceted responsibility (disciplinary, administrative, criminal, civil) create an asymmetry of risks for public servants, stimulating excessive caution and formalism.

Conversely, the legal regulation of corporate management is based on a philosophy of private autonomy and the dispositive method, realized through the principle “everything which is not forbidden is permitted”. Regulation here is hybrid (a combination of imperative norms from laws and dispositive norms from local acts). The main goal of the law is to protect the interests of owners (principals) from the unscrupulous actions of hired managers (agents). Managers are endowed with broad discretion to conduct business, and their actions are protected by the “business judgment rule” doctrine, provided they have acted in an informed and bona fide manner.

The key conclusion is that, despite cardinal differences in goals (public interest versus profit) and legal philosophy, both systems face the universal “principal-agent” problem. This leads to a trend of convergence and interpenetration of legal instruments: principles of good governance (transparency, justification), which are the basis of administrative procedure, are increasingly applied in the corporate sector as “good governance” standards. On the other hand, concepts originating in corporate law, such as fiduciary duties, are reflected in the requirements for the integrity and loyalty of public servants.

Perspectives. Further scientific inquiry should be directed towards an in-depth study of the mechanisms of convergence of legal instruments. Promising areas of research include the possibility and expediency of the reception of certain elements of corporate law into public administration, particularly the analysis of adapting the “business judgment rule” doctrine for public servants to reduce excessive formalism and stimulate innovative, proactive decisions. Furthermore, there is an urgent need to develop clear criteria and standards for the fiduciary duties of public administration officials, which will help increase their personal responsibility for the effective management of state and public resources.

Key words: public administration, corporate management, management decisions, legal regulation, administrative law, corporate law, legal mechanism, responsibility, rule of law.

Постановка проблеми. В умовах зростання складних суспільних та економічних процесів, управлінські рішення, що приймаються як в органах публічної влади, так і в корпораціях, набувають дедалі більшого значення. Від їх якості, своєчасності та законності залежить не лише ефективність функціонування окремих інституцій, але й сталий розвиток держави, добробут громадян та стабільність ринкових відносин. Сучасне суспільство висуває підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності управлінців, що зумовлене необхідністю глибокого наукового осмислення ролі права як основного інструменту, що впорядковує управлінську діяльність.

Правова основа, у межах якої діють менеджери публічного і корпоративного секторів, має виконувати подвійну функцію: з одного боку, він наділяє їх необхідними повноваженнями для досягнення поставлених цілей, а з іншого — встановлює чіткі межі, що запобігають свавіллю, корупції та зловживанням. Забезпечення законності управлінських рішень є фундаментальною передумовою для захисту як публічних інтересів суспільства, так і приватних інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика правового регулювання управлінської діяльності висвітлені у вітчизняній юридичній науці. Правові аспекти публічного управління були предметом досліджень вчених у галузі адміністративного права, зокрема, праці В.Б. Авер'янова [1], Ю.П. Битяк [2], Ю.А. Чаплинської [14], А.М. Юрченка [16], що заклали основи для розуміння правового регулювання відносин у сфері виконавчо-розпорядчої діяльності державних органів, розкриваючи сутність державного управління як об'єкта адміністративно-правової науки.

Водночас правові засади корпоративного менеджменту активно досліджувалися фахівцями у сфері

господарського та корпоративного права. Наукові розвідки В. Тимчак [13], О. Боднарчука [3], Н. Никитченко [3], І. Спасибо-Фатеевої [6], Р. Колосов [5], дозволяють зрозуміти реальні проблеми правозастосування у сфері корпоративних спорів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць в обох галузях, спостерігається брак комплексних порівняльних досліджень, які б аналізували правове регулювання управлінських рішень у публічній та корпоративній сферах як два прояви єдиного феномену — управління соціальними системами. Існуючі роботи, як правило, обмежуються аналізом або публічного, або приватного сектору, не проводячи функціонального порівняння правових інструментів, що використовуються для вирішення аналогічних управлінських завдань, таких як забезпечення підзвітності, обмеження дискреції¹ та захист інтересів довіритель (громадян чи акціонерів).

Метою статті є визначення та порівнянні ролі і механізмів впливу права на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень у публічному та корпоративному менеджменті.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) Нормативно-правові акти України, що регулюють процедури прийняття управлінських рішень та визначають правовий статус суб'єктів у публічній та корпоративній сферах. 2) Наукові праці вітчизняних учених. Теоретичною основою стали наукові доробки, фахівців у галузях: теорії держави і права, публічного управління та цивільного, господарського та корпоративного права.

Основою дослідження є система загальнонаукових та спеціально-юридичних методів. Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез та системний під-

¹ Дискреція — право, можливість діяти на свій розсуд, вирішення посадовою особою або державним органом якого-небудь питання на власний розсуд [4].

хід, що дозволили розкласти складні правові явища на складові елементи, виявити їх внутрішні зв'язки та розглянути правове регулювання як цілісну систему. Ключовими спеціально-юридичними методами є формально-юридичний, що використовувався для аналізу змісту правових норм, та порівняльно-правовий, який став основою для зіставлення правових інститутів публічного та корпоративного управління, виявлення спільних рис та відмінностей.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення є центральним елементом будь-якого процесу управління. У науковій літературі існує безліч підходів до його визначення, синтез яких дозволяє сформулювати комплексне розуміння цього явища.

Управлінське рішення є результатом інтелектуального, творчого та вольового процесу. Суб'єкт управління аналізує ситуацію, обробляє інформацію та, спираючись на знання про систему, обирає найбільш переважний варіант дій з-поміж наявних альтернатив. Цей вибір є директивним і спрямований на досягнення конкретних цілей [17, с. 30].

У публічному управлінні рішення набуває форми правового акта, що має директивний, загальнообов'язковий характер. У корпоративному менеджменті рішення органів управління є обов'язковими для виконання всередині корпорації та створює юридичні наслідки для самої компанії та її учасників.

Для глибшого розуміння управлінського рішення як об'єкта правового регулювання доцільно провести його класифікацію за різними критеріями: за сферою охоплення, за тривалістю дії, за рівнем прийняття, за способом прийняття, за правовим характером, за змістом [11, с. 52].

Процес прийняття управлінського рішення є циклічним і складається з кількох стадій: **підготовки рішення** (збір та аналіз інформації, виявлення проблеми, розробка альтернативних варіантів, на цій стадії право регулює доступ до інформації, порядок проведення експертиз, залучення фахівців для прийняття рішень); **прийняття рішення** (вибір оптимального варіанту та його формалізація, ця стадія є ключовою з правової точки зору, оскільки саме тут рішенням надається юридична сила. Правове оформлення може мати форму наказу, розпорядження, постанови, протоколу засідання колегіального органу); **виконання рішення** (організація практичної реалізації прийнятого рішення, доведення його до виконавців. Право регулює повноваження виконавців, строки та порядок виконання); **контроль за виконанням** (перевірка відповідності результатів поставленим цілям, аналіз ефективності рішення та, за необхідності, його коригування. Право встановлює механізми внутрішнього та зовнішнього контролю).

Право відіграє в управлінні подвійну роль. Воно одночасно є інструментом, що розширює можливості управління, надаючи йому легітимну владу, і водночас є обмежувачем, що стримує цю владу в певних

рамках. Ця напруга між розширенням повноважень та їх обмеженням є центральною для розуміння правового регулювання менеджменту. Ефективність правової системи полягає у знаходженні оптимального балансу: наданні менеджерам достатньої свободи для інновацій та оперативного реагування на виклики, але при цьому встановленні жорстких запобіжників проти зловживань та свавілля [1; 13].

Ця подвійна роль реалізується через основні функції права. Регулятивна функція — встановлює «правила гри», впорядковує суспільні відносини, визначає правовий статус суб'єктів управління, їх компетенцію, процедури взаємодії. Ця функція має первинне значення, оскільки створює стабільну та передбачувану основу для управлінської діяльності. Охоронна функція — захищає найважливіші суспільні цінності та відносини (публічний порядок, права громадян, власність компанії) шляхом встановлення заборон, санкцій та механізмів відповідальності за правопорушення. Відповідна функція є похідною від регулятивної і покликана забезпечити її непорушність. Ефективність охоронної функції полягає не стільки в покаранні, скільки в запобіганні порушенням.

Таким чином, право не просто «регулює» управління, але і створює складну систему стимулів та противаг, які, з одного боку, надають менеджерам легітимну владу для прийняття рішень, а з іншого — змушує їх діяти в межах закону та в інтересах тих, хто їм цю владу довірив.

Правове регулювання управлінських рішень у публічній сфері характеризується імперативним методом, ієрархічністю та високим ступенем формалізації. В основі нормативної піраміди лежить Конституція України, яка встановлює засади організації та діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Ключовими законодавчими актами, що деталізують ці положення, є: закони України «Про державну службу», який визначає правовий статус державних службовців, їхні права, обов'язки та відповідальність, а також повноваження керівника державної служби як ключового суб'єкта прийняття управлінських рішень у державному органі; «Про місцеве самоврядування в Україні»; що регулює компетенцію та порядок діяльності сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів; «Про адміністративну процедуру»; який є кодифікованим актом, що встановлює загальні, єдині правила взаємодії органів публічної адміністрації з фізичними та юридичними особами при вирішенні адміністративних справ [12].

Суб'єктами, уповноваженими приймати управлінські рішення в публічній сфері, є чітко визначені законом органи та посадові особи. До них належать органи державної влади (Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації), органи місцевого самоврядування та їхні посадові особи. Їхня

діяльність ґрунтується на принципі «дозволено лише те, що прямо передбачено законом». Це означає, що вони можуть діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що визначені Конституцією та законами України [7].

Прийнятий закон України «Про адміністративну процедуру» [9] стало епохальною подією для української правової системи, він запровадив єдину, уніфіковану процедуру для більшості управлінських рішень, що стосуються прав та обов'язків приватних осіб. Цей закон є втіленням європейських стандартів належного врядування і спрямований на захист особи від свавілля адміністрації. Закон встановлює низку фундаментальних процедурних вимог до процесу прийняття рішень:

- законність та верховенство права (Адміністративний орган зобов'язаний діяти на основі закону та з дотриманням принципів правової держави) [9];
- право особи на участь у провадженні (перед прийняттям адміністративного акта, що може негативно вплинути на права особи, адміністративний орган зобов'язаний надати їй можливість висловити свою позицію та надати докази. Це одна з ключових гарантій, що забезпечує справедливість процедури [9];
- принцип офіційності (адміністративний орган несе активний обов'язок з'ясувати всі обставини, що мають значення для справи, і не може обмежуватися лише тими матеріалами, які надала особа. Він може збирати докази за власною ініціативою) [9];
- обґрунтованість (Адміністративний акт має бути вмотивованим. У разі прийняття негативного рішення, орган зобов'язаний у письмовій формі викласти фактичні та юридичні підстави, що призвели до такого висновку) [9];
- неупередженість (посадова особа, яка має особисту заінтересованість у результаті справи, зобов'язана заявити самовідвід) [9];
- прозорість та відкритість (Особа має право на доступ до матеріалів справи, що стосуються її прав) [9];
- своєчасність та розумний строк (справа має бути вирішена у найкоротший можливий строк, але не пізніше граничних строків, встановлених законом) [9];

Ці процедурні гарантії перетворюють процес прийняття управлінського рішення з одностороннього владного акту на діалог між владою та громадянином, підвищуючи легітимність та якість кінцевого рішення [12].

Забезпечення законності в публічному управлінні спирається на розгалужену мережу механізмів контролю та багатогранну систему відповідальності. Механізми контролю поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішній контроль — здійснюється всередині системи виконавчої влади за принципом ієрархії. Зовнішній контроль — це діяльність суб'єк-

тів, що не входять до структури контрольованого органу, з метою перевірки законності, доцільності та результативності його роботи. До основних видів зовнішнього контролю належать парламентський, президентський, судовий контроль, прокурорський нагляд та громадський контроль [14, с. 192–193].

Така складна система відповідальності створює потужний стримуючий ефект. Проте, вона також породжує асиметрію ризиків та винагород для публічного службовця. Потенційні негативні наслідки за помилкове або невдале рішення є значними (від догани до кримінальної відповідальності), тоді як особиста винагорода за успішне, інноваційне рішення, як правило, відсутня або мінімальна. Це може стимулювати надмірну обережність, формалізм та уникнення відповідальності, що, в свою чергу, знижує загальну ефективність публічного управління. Отже, правова система повинна не лише карати за порушення, але й створювати стимули для проактивної та ефективної управлінської діяльності.

Правове регулювання корпоративного менеджменту є гібридною системою, що поєднує імперативні норми законодавства та диспозитивні норми, встановлені самими учасниками корпоративних відносин. Цей підхід відображає фундаментальний принцип приватного права — свободу договору та автономію волі.

Джерелами регулювання корпоративного менеджменту є:

- законодавчі акти: Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, а також спеціальні закони, такі як «Про акціонерні товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Ці акти встановлюють обов'язкові «правила гри». Визначають правовий статус юридичних осіб, базову структуру управління, права та обов'язки учасників, процедури для найважливіших рішень [3, с. 166–167].
- локальні акти: Статут товариства та його внутрішні положення. У цих документах учасники можуть деталізувати та адаптувати законодавчі норми до потреб конкретного бізнесу, обираючи моделі управління, розподіляючи компетенцію між органами, встановлюючи особливі процедури голосування тощо [3, с. 167].

Система органів управління в українських корпораціях, як правило, має трирівневу структуру, що відображає класичну модель розподілу владних повноважень:

- загальні збори учасників — вищий орган товариства, що виражає волю його власників. До виключної компетенції загальних зборів належать найбільш стратегічні та фундаментальні питання діяльності компанії [10];
- наглядова рада — колегіальний орган, що здійснює захист прав акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу [10];

– виконавчий орган (директор, дирекція, правління) — здійснює управління поточною діяльністю товариства. До його компетенції належать усі питання, що не віднесені до виключної компетенції інших органів [10].

Легітимність корпоративних рішень безпосередньо залежить від дотримання встановлених процедур. Порушення процедури може стати підставою для визнання рішення недійсним у судовому порядку.

Порівнюючи аналіз правових режимів, що регулюють управлінські рішення в публічній та корпоративній сфері, виявляє як фундаментальні відмінності, зумовлені різною природою та метою цих секторів, так і несподівані функціональні подібності. Обидві системи, по суті, намагаються вирішити одну й ту саму управлінську дилему: як наділити суб'єкта владою, необхідною для ефективного управління, і водночас створити механізми, що гарантують

використання цієї влади на користь довірительів (громадян або акціонерів), а не у власних інтересах управлінця.

Для наочного зіставлення ключових аспектів правового регулювання доцільно використати розширену порівняльну таблицю № 1.

Проаналізувавши дані таблиці № 1 дозволяє зробити висновок, що публічне управління функціонує в режимі жорсткого зовнішнього обмеження, де пріоритетом є захист індивіда від всемогутньої держави. Корпоративний менеджмент, навпаки, діє в умовах більшої свободи, але піддається жорсткому внутрішньому контролю з боку власників, де головним критерієм є економічна ефективність. При цьому обидві системи використовують аналогічні за своєю суттю інструменти: процедурні вимоги для легітимації рішень, принципи належного врядування для обмеження дискреції та інститути відповідальності для покарання за зловживання.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз правового регулювання в публічному та корпоративному менеджменті.

Критерій порівняння	Публічне управління	Корпоративний менеджмент
Основна мета	Задоволення публічного інтересу, реалізація прав і свобод громадян, забезпечення суспільного блага та стабільності.	Отримання прибутку, максимізація вартості компанії для акціонерів, досягнення комерційних цілей.
Джерела права	Переважають імперативні норми публічного права (Конституція, адміністративне, бюджетне законодавство, спеціальні закони, підзаконні акти).	Поєднання імперативних норм (закони про господарські товариства) та диспозитивних (статут, внутрішні положення, договори).
Ключовий правовий принцип	«Дозволено лише те, що прямо передбачено законом» (принцип позитивного регулювання, що обмежує владу).	«Дозволено все, що прямо не заборонено законом» (принцип приватної автономії, що розширює свободу дій).
Ступінь формалізації	Високий. Чітко регламентовані, обов'язкові до виконання адміністративні процедури, встановлені законом.	Гнучкіший. Процедури значною мірою визначаються статутом та внутрішніми політиками в межах, встановлених законом.
Характер правовідносин	Вертикальні, владно-субординаційні. Відносини «влада-підкорення» між органом влади та приватною особою.	Переважають горизонтальні, координаційні (між рівними учасниками) та частково субординаційні (між органами управління та компанією).
Ступінь дискреції	Обмежена законом та судовим контролем на основі принципів (пропорційність, обґрунтованість, розумність).	Широка в межах комерційного ризику. Захищена «правилом ділового судження» від судового втручання в суть бізнес-рішень.
Основний вектор захисту	Захист прав, свобод та законних інтересів приватної особи від свавілля та неправомірних дій держави.	Захист інтересів компанії та її власників від недобросовісних, недбалих або корисливих дій менеджменту.
Суб'єкт відповідальності	Держава або орган місцевого самоврядування (як інституція) та посадова особа (персонально за різні види правопорушень).	Компанія (як юридична особа перед третіми особами) та члени органів управління (персонально або солідарно перед компанією).
Характер відповідальності	Публічно-правова (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна) та цивільна (відшкодування шкоди, завданої владою).	Переважає приватно-правова (цивільно-правова, матеріальна), з можливістю кримінальної відповідальності за службові злочини.
Механізми контролю	Судовий (адміністративні суди), парламентський, громадський, фінансовий (Рахункова палата), внутрішній відомчий контроль.	Внутрішній контроль (наглядова рада, ревізійна комісія, внутрішній аудит), контроль з боку акціонерів (через загальні збори, похідні позови).

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, автори у дослідженні прийшли до наступних висновків, щодо ролі права як регулятора управлінських рішень у публічному та корпоративному менеджменті. Незважаючи на кардинальні відмінності у цілях (публічний інтерес проти прибутку), обидві системи управління стикаються з універсальною проблемою «принципал-агент»*. Право виступає основним механізмом для вирішення цієї проблеми, структуруючи відносини між тими, хто делегує владу, і тими, хто її здійснює. Ключовими інструментами для цього є встановлення чітких процедур, визначення стандартів добросовісної поведінки та запровадження механізмів підзвітності. Правове регулювання публічного управління базується на філософії обмеження влади. Захист прав і свобод особи від потенційного свавілля держави, що реалізується через принцип «дозволено лише те, що прямо передбачено законом». Натомість корпоративне право виходить з принципу приватної автономії та свободи підприємництва «дозволено все, що не заборонено», де правові обмеження спрямовані переважно на захист інтересів власників від недобросовісних дій найманих управлінців.

Спостерігається тенденція до взаємопроникнення та запозичення правових інструментів. Принципи належного врядування, такі як прозорість, обґрунтованість, неупередженість, що є основою

адміністративної процедури, дедалі активніше застосовуються і в корпоративному секторі як стандарти «good governance». З іншого боку, концепції, що народилися в корпоративному праві, як-от фідучіарні обов'язки, знаходять своє відображення у вимогах до добросовісності та лояльності публічних службовців.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання механізму рецепції «правила ділового судження» в адміністративне право для подолання надмірного формалізму шляхом розробки критеріїв «добросовісності» та «розумного ризику» для публічних службовців. Нагальним є аналіз правового статусу та колізій відповідальності менеджменту в гібридних інституціях, як-от державні підприємства, де стикаються публічне та корпоративне регулювання. Окрім того, варто поглиблено дослідити юридичну природу фідучіарних обов'язків у публічному управлінні, визначивши «принципала» та механізми захисту його інтересів. Актуальним є також проведення емпіричного соціолого-правового дослідження для оцінки *de facto* впливу стандартів «good governance» на управлінські практики в органах влади. Особливої уваги потребує розробка спеціальних правових режимів для управлінських рішень в екстремальних умовах, наприклад, під час повоєнної відбудови, які б поєднали гнучкість із жорсткою підзвітністю.

Література

1. Адміністративне право України. Академічний курс : Підруч. : У двох томах: Том 1. Загальна частина / Ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова). Київ : Видавництво «Юридична думка», 2004. 584 с.
2. Битяк Ю. П., Гаращук В. М., Дьяченко О. В. та ін.; за ред. Ю. П. Битяка. Адміністративне право України : Підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
3. Боднарчук О. Г., Никитченко Н. В., Боднарчук О. І. Поняття та зміст корпоративних правовідносин: теоретико-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7. URL: http://lsej.org.ua/7_2023/36.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
4. Дискреція. Словник ua портал української мови та культури. <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=дискреція> (дата звернення: 11.10.2025).
5. Колосов Р. Наукові узагальнення щодо класифікації корпоративних прав. *Цивільне право і процес*. 2021. № 6. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2021/6/5.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
6. *Корпоративне право крізь призму судової практики*: монографія / за ред. І. В. Спасиво-Фатеевої. Харків : ЕКУС, 2021. 512 с.
7. Негара Р. В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69), № 4. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/26.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
8. Нестеренко В. Д. Сутність феномену «управлінське рішення». *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/4.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
9. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222073?an=872> (дата звернення: 28.10.2025).

* «Принципал-агент», це термін, що описує відносини, коли одна сторона (принципал) доручає іншій стороні (агенту) виконати певне завдання або діяти у своїх інтересах [15].

10. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-ix> (дата звернення: 28.10.2025)
11. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4583/4622/10539> (дата звернення: 11.10.2025).
12. Співак В. М., Співак М. В. Органи публічного адміністрування як суб'єкти прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2025. № 1. URL: http://apnl.dnu.in.ua/1_2025/22.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
13. Тимчак В. Менеджмент внутрішнього контролю: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 1. С. 57–62.
14. Чаплинська Ю. А. Контроль щодо забезпечення законності та дисципліни в діяльності органів публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 190–195.
15. Що таке теорія принципала-агента простими словами?. *LYNX*. URL: <https://lynx.mod.v.ua/maysternist/shho-take-teoriya-principala-agenta-prostimi-slovami.html> (дата звернення: 11.10.2025).
16. Юрченко А. М. *Розбудова систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору*: кваліф. наук. праця на правах рукопису: дис. ... д-ра філософії: 281 «Публічне управління та адміністрування» / Міжрегіональна Академія управління персоналом. Київ, 2025.
17. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 3. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/949/885> (дата звернення: 11.10.2025).

References

1. Averianov, V. B. (ed.) (2004) *Administrativne pravo Ukrainy. Akademichniy kurs: Tom 1. Zahalna chastyna* [Administrative Law of Ukraine. Academic course: Volume 1. General part]. Kyiv: Vydavnytstvo "Yurydychna dumka".
2. Bodnarchuk, O. H., Nykytchenko, N. V. and Bodnarchuk, O. I. (2023) 'Poniattia ta zmist korporatyvnykh pravovidnosyn: teoretyko-pravovyi aspekt' [The concept and content of corporate legal relations: theoretical and legal aspect]. *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal* [Legal scientific electronic journal], (7). Available at: http://lsej.org.ua/7_2023/36.pdf
3. Bytiak, Yu. P. (ed.) (2007) *Administrativne pravo Ukrainy: Pidruchnyk* [Administrative Law of Ukraine: Textbook]. Kyiv: Yurinkom Inter.
4. Chaplynska, Yu. A. (2017) 'Kontrol shchodo zabezpechennia zakonnosti ta dystsypliny v diialnosti orhaniv publicnogo administruvannia' [Control over ensuring legality and discipline in the activities of public administration bodies]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs], (1), pp. 190–195.
5. Kolosov, R. (2021) 'Naukovi uzahalnennia shchodo klasyfikatsii korporatyvnykh prav' [Scientific generalizations regarding the classification of corporate rights]. *Tsyvilne pravo i protses* [Civil law and process], (6). Available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/6/5.pdf>
6. LYNX. *Shcho take teoriia printsypala-ahenta prostymy slovamy?* [What is principal-agent theory in simple terms?]. Available at: <https://lynx.mod.v.ua/maysternist/shho-take-teoriya-principala-agenta-prostimi-slovami.html>
7. Nehara, R. V. (2019) 'Kerivnyk derzhavnoi sluzhby y subiekt pryznachennia: zmist, pravove rehuliuвання ta spivvidnoshennia' [Head of the civil service and the subject of appointment: content, legal regulation and correlation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho* [Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi], 30(69), (4). Available at: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/26.pdf
8. Nesterenko, V. D. (2021) 'Sutnist fenomenu "upravlinske rishennia"' [The essence of the "management decision" phenomenon]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* [Public management and customs administration], (3(30)). Available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/4.pdf>
9. *Pro administrativnu protseduru: Zakon Ukrainy* [On the administrative procedure: Law of Ukraine] (2022) No. 2073-IX, 17 February. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T222073?an=872>
10. *Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy* [On joint-stock companies: Law of Ukraine] (2022) No. 2465-IX, 27 July. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-ix>
11. Skopenko, N. S., Sheremet, O. O. and Yeriomin, M. V. (2024) 'Protses pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen' [The process of making and implementing management decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], (18). Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4583/4622/10539>
12. *Slovyk uaPortal* (n.d.) *Dyskretsiiia* [Discretion]. Available at: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=дискреція>
13. Spasybo-Fatieieva, I. V. (ed.) (2021) *Korporativne pravo kriz pryizmu sudovoi praktyky: monohrafiia* [Corporate law through the prism of judicial practice: a monograph]. Kharkiv: EKUS.
14. Spivak, V. M. and Spivak, M. V. (2025) 'Orhany publicnogo administruvannia yak subiekt pryiniattia upravlinskykh rishen' [Public administration bodies as subjects of management decision-making]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii* [Actual problems of domestic jurisprudence], (1). Available at: http://apnl.dnu.in.ua/1_2025/22.pdf

15. Tymchak, V. (2025) 'Menedzhment vnutrishnoho kontroliu: suchasni pidkhody ta perspektyvy rozvytku' [Internal control management: modern approaches and development prospects]. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics, (1), pp. 57–62.

16. Yurchenko, A. M. (2025) Rozbudova system vnutrishnoho kontroliu v orhanakh publichnoi vlady ta ustanovakh publichnoho sektoru [Development of internal control systems in public authorities and public sector institutions]. PhD thesis. Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom, Kyiv.

17. Yushchik, O. O. (2023) 'Upravlinske rishennia: do vyznachennia poniattia ta vydiv' [Management decision: to the definition of the concept and types]. Chasopys Kyivskoho universytetu prava [Journal of the Kyiv University of Law], (3). Available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/949/885>