

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 11 (103) / 2025
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 11 (103)

1 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomičeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талат Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Детяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Детяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноручий Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Сіра Евеліна Олександрівна, Грицак Оксана Степанівна, Бірюкова Олександра Василівна ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ РЕСТОРАНУ: ВІД ОНЛАЙН-БРОНЮВАННЯ ДО РОБОТИЗОВАНИХ КУХАРІВ	11
---	----

ЕКОНОМІКА

Кравченко Світлана Анатоліївна ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА З ВИРОБНИЦТВА ВИНОГРАДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	20
Мартиненко Марина Вікторівна РОЛЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: СКОПІНГОВИЙ ОГЛЯД.....	28
Буняк Василь Богданович, Косарчин Марія Володимирівна, Моряк Тетяна Петрівна МІЖНАРОДНІ КАНАЛИ ПЕРЕЛИВУ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН	39
Вдовенко Наталія Михайлівна, Діброва Анатолій Дмитрович ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ БІХЕВІОРИСТИЧНИХ ФІНАНСІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ.....	45
Гановський Василь Леонідович МОДЕЛЮВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕГУЛЯТОРІВ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ РИНКІВ В УКРАЇНІ	53
Дергалюк Марта Олексіївна, Василенко Вадим Анатолійович, Гнатюк Юрій Юрійович ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ.....	65
Дробаха Дмитро Анатолійович, Верезомська Ірина Георгіївна СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	74
Кириченко Юлія Владиславівна ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	82

Лимар Валерія Валеріївна АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ СВІТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	91
Материнко Володимир Олександрович ПРОСТОРОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗА РІВНЕМ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	99
Нам'ясенко Віктор Миколайович СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МЕРЕЖІ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ	106
Нестерчук Юлія Олександрівна, Чернега Інна Іванівна ЛАНЦЮГ ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: АГРОПРОМИСЛОВА ІНТЕГРАЦІЯ	112
Павлишин Андрій Ігорович ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	122
Польова Олена Леонідівна, Голембівський Сергій Олегович ВИРОБНИЦТВО ЯЛОВИЧИНИ ВІД ВИБРАКУВАНИХ ТЕЛИЧОК ТА ОЦІНКА ЇХ ЗА ПРИБУТКОВО-ЕНЕРГООЩАДНИМ КОЕФІЦІЄНТОМ	133
Тимків Богдан Степанович СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ГЛИБОКОЇ ПЕРЕРОБКИ КУКУРУДЗИ	141
Шимків Світлана Анатоліївна ФІНАНСОВИЙ ТРЕЙДІНГ І ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	150

МАРКЕТИНГ

Іваненко Валентина Олександрівна, Близнюк Сергій Віталійович, Данілова Ольга Миколаївна АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ GOOGLE ADS У СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЯХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ.....	158
Скочилас Роман Вікторович ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ ВАНТАЖНОЇ ПЕРЕВІЗНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ І ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	168

МЕНЕДЖМЕНТ

Заїка Світлана Олександрівна, Богомоллова Катерина Сергіївна, Сліпуха Тетяна Іванівна МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	177
Бондар-Підгурська Оксана Василівна, Бакланов Станіслав Олексійович, Курзанцев Дмитро Володимирович ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РОЗПОДІЛ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ВІДПОВІДНО ДО МІСЦЕВИХ ПРОБЛЕМ, ПРІОРИТЕТІВ І ЖВІ НАСЕЛЕННЯ.....	184
Голомша Наталія Євгенівна, Корх Світлана Сергіївна ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ СТРАТЕГІЯМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	196

Кононенко Валерій Васильович, Кушко Ігор Сергійович ПРАВО ЯК РЕГУЛЯТОР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	203
Кремена Роман Михайлович, Маркова Евеліна Василівна, Матвеев Микола Едуардович ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	212
Левченко Олександр Миколайович, Довгенко Яна Олексіївна, Яременко Людмила Іванівна ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	221

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Sira Evelina, Hrytsak Oksana, Biriukova Oleksandra**
USING TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE RESTAURANT OPERATIONS: FROM ONLINE
RESERVATIONS TO ROBOTIC CHEFS..... 11

ECONOMY

- Kravchenko Svitlana**
ECONOMIC EFFICIENCY AND ADAPTABILITY OF THE DEVELOPMENT OF
ENTREPRENEURIAL ENTITIES ENGAGED IN GRAPE PRODUCTION
IN TIMES OF WAR 20
- Martynenko Maryna**
THE ROLE OF HEALTH REGULATORY POLICIES IN ACHIEVING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS: SCOPING REVIEW..... 28
- Bunyak Vasyl, Kosarchyn Mariya, Moryak Tetiana**
INTERNATIONAL CHANNELS OF MONETARY POLICY SPILLOVERS OF
DEVELOPED ECONOMIES..... 39
- Vdovenko Nataliia, Dibrova Anatolii**
TRANSFORMATIONAL ASPECTS OF BEHAVIORAL FINANCE IN THE SYSTEM OF STATE
REGULATION OF UKRAINE'S FISHERIES SECTOR UNDER CRISIS CHALLENGES..... 45
- Hanovskyi Vasyl**
MODELING INSTITUTIONAL INTERACTION BETWEEN REGULATORS IN THE DIGITAL
MARKET REGULATION SYSTEM IN UKRAINE 53
- Derhaliuk Marta, Vasylenko Vadym, Hnatiuk Yurii**
DIGITAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY AS A FOUNDATION
FOR SUSTAINABLE POST-CRISIS RECOVERY 65
- Drobakha Dmytro, Verezomska Iryna**
STANDARDIZATION AS A BASIS FOR IMPROVING THE QUALITY AND EFFICIENCY
OF RESTAURANT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING
INNOVATIVE TECHNOLOGIES..... 74
- Kyrychenko Yuliia**
STATE SUPPORT STATE SUPPORT FOR RURAL DEVELOPMENT UNDER ECONOMIC
CHALLENGES 82
- Lyamar Valeriia**
THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE AS A FACTOR IN SHAPING GLOBAL FOOD
SECURITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION 91

Materynko Volodymyr SPATIAL POSITIONING OF TERRITORIAL SYSTEMS BY THE LEVEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT (BASED ON THE EXAMPLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF POLTAVA REGION).....	99
Namiasenko Viktor MODERN PRINCIPLES FOR BUSINESS PLANNING IN A CHAIN OF CHILDREN'S ENTERTAINMENT CENTRES	106
Nesterchuk Yulia, Cherneha Inna VALUE CHAIN IN THE AGRARIAN SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY: AGRO-INDUSTRIAL INTEGRATION	112
Pavlyshyn Andrii THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATION SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY	122
Polova Olena, Golembivskyi Sergii BEEF PRODUCTION FROM SELECTED HEIFERS AND THEIR EVALUATION BY PROFIT AND ENERGY-SAVING COEFFICIENT	133
Tymkiv Bogdan CURRENT STATUS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MARKET FOR DEEPLY PROCESSED CORN PRODUCTS	141
Shymkiv Svitlana FINANCIAL TRAINING AND FINANCIAL MONITORING: RISK AND OPPORTUNITIES.....	150

MARKETING

Ivanenko Valentyna, Blyzniuk Serhii, Danilova Olha ANALYSIS OF GOOGLE ADS APPLICATION IN MODERN DIGITAL MARKETING STRATEGIES: EVALUATION OF ADVERTISING CAMPAIGN PERFORMANCE.....	158
Skochylyas Roman INSTRUMENTS FOR FINANCIAL SECURITY OF OUTSOURCING FREIGHT TRANSPORTATION ACTIVITIES IN CONDITIONS OF WAR AND MARTIAL STATE IN UKRAINE.....	168

MANAGEMENT

Zaika Svitlana, Bohomolova Kateryna, Slipukha Tetiana MOTIVATING FACTORS FOR STARTING YOUR OWN BUSINESS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....	177
Bondar-Pidhurska Oksana, Baklanov Stanislav, Kurzantsev Dmytro RETHINKING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA: ALLOCATION OF CAPITAL INVESTMENTS ACCORDING TO LOCAL ISSUES, PRIORITIES, AND VITAL INTERESTS OF THE POPULATION	184
Golomsha Nataliia, Korkh Svitlana FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING COMPETITIVE STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	196
Kononenko Valerii, Kushko Igor LAW AS A REGULATOR OF MANAGERIAL DECISIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND CORPORATE MANAGEMENT.....	203

Kremena Roman, Markova Evelina, Matveyev Mykola THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON ENTERPRISE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS	212
Levchenko Oleksandr, Dovhenko Yana, Yaremenko Liudmyla INFORMATION MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY BASED ON DATA VISUALIZATION: STRATEGIC ASPECT.....	221

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 імені 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 імені 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 фідуціарні 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 фідуціарних обов'язків для посадових осіб публічної адміністрації, що сприятиме підвищенню їхньої персональної відповідальності за ефективне 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 якого 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-Фатєєвої [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. Управлінські 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 довіряє.

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 управління.

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 уа портал української мови та культури. <https://slovyk.ua/index.php?sword=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. Спасибо-Фатєєвої. 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 Fedkovych 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. Akademichnyi 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 derzhavnoho 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.) *Dyskretsiia* [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 subiekty pryiniattia upravlinskykh rishen' [Public administration bodies as subjects of management decision-making]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurytsprudentsii* [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>