

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ISSN (print): 2786-5703

ISSN (online): 2786-5711

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЇ

№ 16, 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Пуліна Тетяна Веніамінівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, професор кафедри менеджменту, директор бізнес-інкубатору Національного університету «Запорізька політехніка»

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

Андрусів Ульяна Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теорії економіки та управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Андрющенко Ірина Євгенівна, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Запорізька політехніка»

Антонюк Катерина Іванівна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Національного університету «Запорізька політехніка»

Буканов Григорій Миколайович, доцент, кандидат політичних наук, доцент кафедри конституційного, адміністративного та трудового права Національного університету «Запорізька політехніка»

Васильєва Олена Олексіївна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, декан факультету міжнародного туризму та управління персоналом Національного університету «Запорізька політехніка»

Гудзь Петро Васильович, доктор економічних наук, професор, директор Економіко-гуманітарного інституту Національного університету «Запорізька політехніка»

Слісєєва Оксана Костянтинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики, обліку та економічної інформатики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Зоря Олександра Павлівна, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри облік і оподаткування Національного університету «Запорізька політехніка»

Карпенко Андрій Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»

Лазнева Ірина Олександрівна, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Національного університету «Запорізька політехніка»

Лищенко Олена Германівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування Національного університету «Запорізька політехніка»

Матвейчук Людмила Олександрівна, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Нечаєва Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

Панченко Ольга Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Національного університету «Запорізька політехніка»

Прушківська Емілія Василівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Національного університету «Запорізька політехніка»

Соколова Юлія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики Національного університету «Запорізька політехніка»

Тесленок Ірина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

Фатюха Наталія Георгіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Запорізька політехніка»

Шитікова Лариса Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

Шмиголь Надія Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

Polcyn Jan, кафедра маркетингу, Сумський державний університет

Łuczka Władysław, Doctor of Economic Sciences, Professor, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznan, Poland

Pawliszczy Dariusz, PhD, Gromadka Commune Office, Poland

«Управління змінами та інновації» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 7 квітня 2022 року № 320 (Додаток 2)

C1 Економіка та міжнародні економічні відносини;
C3 Міжнародні відносини; D1 Облік і оподаткування;
D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент.

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Національного університету «Запорізька політехніка»
(протокол від 02.12.2025 р. № 5)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1761 від 23.05.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-04278

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних
Index Copernicus та Google Scholar

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: www.cmi.politehnica.zp.ua

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Полусмяк Л.Л. КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ PROZORRO В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	7
Писарчук О.В. ОЦІНЮВАННЯ КРИТИЧНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	16
Познанська І.В., Вініченко К.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИВАННЯ В ПЕРСОНАЛ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
Руденко Є.Г. ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	27
Семенюк А.О. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЇХНІХ ЛОКАЛЬНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ.....	32
Сушарник Я.А. КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ.....	40
Тимошенко В.Б. НАПРЯМИ ОЦІНЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	48
Хоробчук О.І., Пілько А.Д. МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНІВ	54
Yastrebnyi Vladyslav ECONOMIC ASSESSMENT OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES IN STRATEGIC MANAGEMENT.....	62

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Лагодієнко Н.В., Шмиголь Н.М., Петренко О.П., Гнатська Т.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-СТАТИСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ЕКЗОГЕННИХ ДАНИХ.....	68
Наумова Т.А., Акімова Н.С., Кирильська Л.О. ОБЛІК ТА АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ АУДИТУ ЗАПАСІВ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	76

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Косова Т.Д., Тренкін Є.С. БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВІ ВІДНОСИНИ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: КОНТЕКСТ ДЕТІНІЗАЦІЇ.....	82
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Васильсва О.О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:

КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....89

Кононенко В.В., Кушко І.С.

СУБ'ЄКТИ ПРАВОВІДНОСИН У ПУБЛІЧНОМУ

ТА КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ.....97

Пуліна Т.В., Соріна О.О., Циганова Т.В.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

В УМОВАХ ВІЙНИ.....102

Тимошенко Р.Р., Дриньов Д.М., Загородніх В.В.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ ІМІТАЦІЙНОГО

МОДЕЛЮВАННЯ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ.....108

Kharchenko Tetiana, Xue Jingjing

STRATEGIC MANAGEMENT OF FACTORS PRODUCTIVITY

OF PRODUCTION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....113

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Галинська Ю.В., Сідор І.І.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ООН У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ:

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ ПІДХІД ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ.....118

Домашенко С.В., Домашенко Д.Г., Михайлов Ю.С.

МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

В УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МИТНОЇ СЛУЖБИ.....123

Мозговий О.М., Швиданенко О.А., Швиданенко В.І.

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....130

Мудра Я.А.

РЕГЛОБАЛІЗАЦІЯ VS ДЕГЛОБАЛІЗАЦІЯ:

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

У УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ.....137

Синькевич С.М., Дроздовський Я.П.

БОРІТЬБА З ВІДМИВАННЯМ БРУДНИХ ГРОШЕЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ

ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....141

CONTENTS

ECONOMICS

Pavliuk Tetiana, Polusmiak Yuliia, Polusmiak Leonid

COMPREHENSIVE MODEL OF FORMATION OF COMPETITIVENESS
OF TRADING ENTERPRISES ON THE PROZORRO PUBLIC PROCUREMENT
MARKET IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES
AND LOGISTICS TRANSFORMATION.....7

Pysarchuk Oksana

ASSESSMENT OF CRITICAL IMBALANCES IN RESOURCE PROVISION
FOR THE TRAINING OF HIGHER EDUCATION SPECIALISTS.....16

Poznanska Inna, Vinichenko Kateryna

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF INVESTMENT
IN THE PERSONNEL OF A MEDICAL ORGANIZATION.....21

Rudenko Yevhen

PROBLEMS OF DEFINING THE CONCEPT OF INFORMATION TECHNOLOGY
IN MODERN CONDITIONS.....27

Semeniuk Andrii

ASSESSMENT OF THE RENEWABLE ENERGY POTENTIAL
IN TERRITORIAL COMMUNITIES FOR MODELING THE DEVELOPMENT
OF THEIR LOCAL ENERGY SYSTEMS.....32

Susharnyk Yaroslav

CLUSTERS AS AN INSTITUTIONAL FOUNDATION FOR THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF LIVESTOCK PRODUCTION IN UKRAINE.....40

Tymoshenko Vasylyna

DIRECTIONS FOR EVALUATING TRANSFORMATIONS
IN ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT.....48

Khorobchuk Oleg, Pilko Andriy

MODELS OF ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF KEY FACTORS
ON THE EXPORT POTENTIAL OF THE REGIONS.....54

Yastrebnii Vladyslav

ECONOMIC ASSESSMENT OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS
OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES IN STRATEGIC MANAGEMENT.....62

ACCOUNTING AND TAXATION

Lagodiienko Nataliia, Shmygol Nadiia, Petrenko Olga, Hnatieva Tetyana

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND STATISTICAL SUPPORT
FOR THE NEEDS OF FINANCIAL ANALYTICS IN CONDITIONS
OF DOMINANCE OF EXOGENOUS DATA.....68

Naumova Tetiana, Akimova Nataliia, Kyrylieva Ludmila

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROCEDURES FOR INVENTORY AUDIT
IN A MODERN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE.....76

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Kosova Tetiana, Trenkin Yevgen

BUDGET AND TAX RELATIONS IN THE FINANCIAL SECURITY SYSTEM
OF UKRAINE: THE CONTEXT OF DE-SHADOWING.....82

MANAGEMENT

Vasyl'yeva Olena

DIGITAL TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT:
CLASSIFICATION OF TECHNOLOGIES AND IMPLEMENTATION PRACTICES.....89

Kononenko Valerii, Kushko Ihor

SUBJECTS OF LEGAL RELATIONS IN PUBLIC
AND CORPORATE GOVERNANCE: A COMPARATIVE ANALYSIS.....97

Pulina Tetiana, Sorina Oksana, Tsyhanova Tetiana

QUALITY MANAGEMENT OF SCIENTIFIC AND INDUSTRIAL ENTERPRISES
UNDER WARTIME CONDITIONS.....102

Tymoshenko Roman, Drynov Dmytro, Zahorodnii Vitalii

PROBLEMATIC ASPECTS OF APPLYING SIMULATION MODELING SYSTEMS
IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR.....108

Kharchenko Tetiana, Xue Jingjing

STRATEGIC MANAGEMENT OF FACTORS PRODUCTIVITY
OF PRODUCTION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....113

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Halynska Yuliia, Sidor Ivan

TRANSFORMATION OF THE UN'S ROLE IN THE GLOBAL
ECONOMIC SYSTEM: A THEORETICAL-LEGAL APPROACH
AND INSTITUTIONAL CHALLENGES.....118

Domashenko Svitlana, Domashenko Danylo, Mykhaylov Yuriy

OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTING ARTIFICIAL
INTELLIGENCE IN CUSTOMS SERVICE RISK MANAGEMENT.....123

Mozgovyy Oleg, Shvydanenko Oleg, Shvydanenko Vadym

FINANCIAL STRATEGIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS
IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION INSTABILITY.....130

Mudra Yaroslava

REGLOBALIZATION VS DEGLOBALIZATION:
TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS
IN CONDITIONS OF GEOPOLITICAL FRAGMENTATION.....137

Synkevych Sofiia, Drozdovskyy Yaroslav

ANTI-MONEY LAUNDERING AS A FACTOR OF INTERNATIONAL
BUSINESS EFFICIENCY IMPROVEMENT.....141

УДК [351+347.72]:340.114

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-16-14>**Кононенко В.В.**

доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5177-2885>

Кушко І.С.

доктор філософії з галузі знань публічне управління
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3803-1809>

СУБ'ЄКТИ ПРАВОВІДНОСИН У ПУБЛІЧНОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ

Мета дослідження: комплексно порівняти правові системи суб'єктів у публічному та корпоративному управлінні, зосереджуючись на їхніх спільних та відмінних ознаках. *Методика дослідження:* основу складає компаративний метод, а також системний аналіз наукових доктрин та ключових нормативно-правових актів (Конституції, законів України), що регулюють обидві сфери. *Результати:* Встановлено, що попри фундаментальні відмінності, публічне управління функціонує в парадигмі «влада-підпорядкування», корпоративне – «власність-управління», спостерігається їх глибока конвергенція. Це проявляється у подвійній ролі держави (одночасно регулятор і акціонер) та громадянина (носіїв публічних і корпоративних прав), функціональній подібності державних посадовців та бізнес-менеджерів, а також у появі гібридних інститутів. *Практична значущість:* Аналіз допомагає зрозуміти правову природу гібридних суб'єктів та хронічні конфлікти інтересів, що виникають на стику секторів, зокрема в управлінні державними корпоративними правами та реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

Ключові слова: публічне управління, корпоративне управління, суб'єкти правовідносин, компаративний аналіз, публічна адміністрація, посадова особа, корпоративні права, конвергенція, публічно-приватне партнерство, державні корпоративні права.

Kononenko Valerii, Kushko Ihor

Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi

SUBJECTS OF LEGAL RELATIONS IN PUBLIC AND CORPORATE GOVERNANCE: A COMPARATIVE ANALYSIS

The purpose of the article is a comprehensive comparative legal analysis of the systems of subjects of legal relations in public and corporate governance, identifying their common and distinctive features. The research is based on a comparative analysis of scientific doctrines concerning the status of an "official" (posadova osoba) in public law and management in corporate law, as well as on a systematic analysis of key regulatory legal acts in both spheres. The source base includes the Constitution of Ukraine, the Laws of Ukraine "On Civil Service," "On Joint-Stock Companies," and others. It was established that despite fundamental differences in goals (public interest and provision of services versus profit generation) and the nature of relations (public governance operates within the «power-subordination» paradigm based on coercion, while corporate governance operates within the "ownership-management" paradigm based on property and contract), a deep convergence is observed. It was found that key subjects (public administration, officials, citizens in the public sphere, and shareholders, management, general meetings in the corporate sphere) have fundamentally different sources of legitimacy (Constitution and laws versus an articles of association and meeting resolutions). At the same time, the "Principal-Agent" dilemma is mirrored in both systems: in the public sphere, the challenge is limiting the power of the state (Principal) over the citizen, while in the corporate sphere, it is ensuring effective control by the owners (Principal) over the management (Agent). Convergence is manifested in "hybrid" phenomena: 1) the functional similarity of the organizational-administrative functions of an official and a manager; 2) the dual role of the citizen – as a bearer of public rights (a mandatory status) and as a shareholder (a voluntary status based on ownership); 3) the dual role of the state – as a sovereign regulator and simultaneously as the largest owner of corporate rights; 4) the institution of public-private partnership, where subjects mutually transform, combining features of both legal systems. The results of the analysis provide a deeper understanding of the legal nature of hybrid subjects operating at the intersection of these sectors. They are useful for identifying and resolving chronic conflicts of interest arising in the management of state-owned corporate rights, as well as in structuring and implementing public-private partnership projects.

Keywords: public governance, corporate governance, subjects of legal relations, comparative analysis, public administration, official, corporate rights, convergence, public-private partnership, state-owned corporate rights.

Постановка проблеми. В основі теоретичного розмежування правових систем лежить класичний поділ сучасного суспільства на три ключові сектори: публічний, приватний та громадський. Відповідний поділ зумовлює існування двох відмінних управлінських парадигм, публічного управління, що реалізується органами публічної влади, та приватного управління, яскравим прикладом якого є корпоративне управління.

Фундаментальна дихотомія¹ між цими сферами полягає у їхній меті. Суб'єкти публічного управління, як публічні організації, зосереджені на досягненні суспільних цілей та наданні публічних послуг громадянам. Їхня діяльність спрямована на реалізацію публічного інтересу. Натомість суб'єкти корпоративного управління, як бізнес-організації, орієнтовані на отримання прибутку та задоволення інтересів своїх власників [3].

Проблема полягає в тому, що ця чітка теоретична дихотомія дедалі більше розмивається у сучасній соціально-економічній та правовій реальності. Спостерігається зростаюча конвергенція, взаємопроникнення та ускладнення взаємозв'язків між публічним та приватним секторами, що породжує нові правові феномени та «гібридних» суб'єктів, чий статус важко описати виключно в категоріях публічного або приватного права.

Наукова проблема полягає у відсутності цілісного компаративного аналізу, який би не лише констатував очевидні відмінності, але й ґлибоко досліджував точки перетину, спільні риси та специфічні правові статуси суб'єктів, що діють на стику публічного та корпоративного права.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою для аналізу суб'єктів публічного управління, є дослідження правового статусу «посадової особи».

У сучасній українській доктрині ця тематика отримала подальший розвиток у працях представників новітньої адміністративно-правової науки, серед яких В. Авер'янов, Б. Дзюндзюк [3], .О. Ковальов [5], Н. Янюк [13], М. Шкільняк [12], О. Константинов [6], І. Лукач [7] та інші.

Окрім наукових доктрин, джерельною базою для аналізу виступають ключові нормативно-правові акти, що визначають правосуб'єктність у кожній зі сфер. Для публічної сфери це Конституція України, Закон України «Про державну службу», що вперше закріпив термін «посадова особа», та Закон України «Про громадські об'єднання». Для корпоративної сфери – Закон України «Про акціонерні товариства», що детально регламентує компетенцію органів управління, а також низка постанов Кабінету Міністрів України, що регулюють специфіку управління державними корпоративними правами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті, є комплексний порівняльно-правовий аналіз систем суб'єктів правовідносин у публічному та корпоративному управлінні, виявлення їх спільних та відмінних рис.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічне управління визначається як практичний, організуючий і регулюючий вплив органів публічної

влади на суспільну і приватну життєдіяльність, що спирається на силу публічної влади та має на меті впорядкування, збереження або перетворення цієї діяльності.

Ключовим суб'єктом адміністративно-правових відносин, є публічні адміністрації, які у вітчизняній науці часто розглядається як тотожний поняттю «адміністративний орган». Це суб'єкт владних повноважень, що здійснює публічне адміністрування, що надає адміністративні послуги [5].

Система цих суб'єктів є розгалуженою. До основних суб'єктів публічної адміністрації традиційно відносять: органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, суб'єкти делегованих повноважень (місцеві державні адміністрації, які можуть отримати повноваження від обласних або районних рад, та органи місцевого самоврядування, яким можуть бути делеговані повноваження органів виконавчої влади) [8].

В Україні склалася модель, де статус суб'єкта публічного адміністрування визначається не стільки організаційною підпорядкованістю, скільки функціональним критерієм – фактом здійснення публічних управлінських функцій з метою задоволення публічного інтересу.

Публічне управління не обмежується відносинами між державними органами. Важливими суб'єктами управлінських адміністративно-правових відносин, є громадяни та їх об'єднання [2].

Громадяни України вступають в адміністративно-правові відносини з державними органами та іншими суб'єктами для реалізації своїх прав, виконання обов'язків та захисту законних інтересів, що закріплене у ст. 38 Конституції України [2].

Адміністративно-правовий статус громадянина базується на його адміністративній правосуб'єктності, що складається з адміністративної правоздатності та дієздатності.

Відмінності у правовому статусі громадянина у публічному та корпоративному управлінні виявляються у фундаментальній асиметрії. У публічному праві, статус «громадянина» є первинним, загальним та обов'язковим, що виникає з факту народження або громадянства, а у корпоративному праві, статус «акціонера» (яким також є громадянин) є вторинним, спеціальним та добровільним, що реалізується через придбання корпоративних прав, що заснований на праві власності [12, с. 9–15].

Отже, у публічному управлінні громадянин є суб'єктом за замовчуванням, а у корпоративному – він стає суб'єктом лише внаслідок свідомого майнового волевиявлення.

Громадські об'єднання є добровільними формуваннями, створеними громадянами для захисту своїх інтересів та досягнення спільних цілей, що є формою реалізації права на свободу об'єднань, гарантованих Конституцією [2].

Ключовими принципами їхньої діяльності є добровільність, самоврядність, прозорість та відсутність майнового інтересу. Залежно від форми заснування – поділяються на «громадської організації» або «громадської спілки».

¹ Дихотомія – це поділ або протиставлення на дві протилежні, взаємовиключні частини, які разом складають єдине ціле [4].

У системі публічного управління громадські об'єднання можуть виступати у двох іпостасях, представники громадянського суспільства, що контролюють владу та захищають інтереси та суб'єкти делегованих повноважень.

Серед усіх суб'єктів публічної адміністрації центральне місце посідає «посадова особа». Цей термін вперше був вжитий у Законі України «Про державну службу» і згодом закріплений у Конституції [1, с. 64–65].

Ключовою відмінною рисою, що виділяє посадову особу серед інших службовців, є наявність у неї владних повноважень, а саме організаційно-розпорядчих та адміністративно-господарських функцій. Повноваження дозволяють посадовій особі «організовувати управлінську діяльність», приймати управлінські рішення, керувати персоналом та, що важливо, «приводити в дію апарат примусу». Як зазначає О. Петришин, посадова особа – це «громадянин, який виконує службову функцію по управлінню на професійній основі, наділений хоча б мінімумом державно-владних повноважень» [11].

Цей аспект є вирішальним для порівняння «посадової особи» в публічному управлінні та корпоративному управлінні. Джерелом повноважень посадової особи є закон та мандат, делегований державою. Метою реалізації цих повноважень є виконання завдань і функцій держави та задоволення публічних інтересів. Джерелом повноважень корпоративного менеджера є статут товариства та мандат, делегований власниками. Метою його діяльності є максимізація прибутку та реалізація інтересів власників [7, с. 62–64].

Хоча обидва суб'єкти виконують схожі за формою організаційно-розпорядчі функції, управління персоналом, прийняття рішень, їхня правова природа, джерело легітимності та кінцева мета відрізняються.

Корпоративне управління є системою правил, процесів та практик, за допомогою, яких здійснюється керування компанією, встановлюються цілі, визначаються шляхи їх досягнення та моніторинг результату. Корпоративне управління є важливим для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та забезпечення прозорості бізнесу.

До ключових суб'єктів корпоративного управління належать:

1. власники корпоративних прав, громадяни або юридичні особи, які володіють акціями чи частками у статутному капіталі;

2. учасники корпорації, всі ті хто має інтерес у діяльності компанії (менеджмент компанії, найманні працівники, акціонери, кредитори).

3. державні та недержавні органи, що здійснюють зовнішнє регулювання ринку корпоративних прав та діяльності товариств [7, с. 62–64].

Об'єктом управління в відповідній системі виступають корпоративні права, що визначаються як право власності на частку у статутному фонді юридичної особи.

Внутрішня структура корпоративного управління складається з інституційних суб'єктів – органів управління товариством. До якого відносяться:

1. загальні збори акціонерів – вищий орган акціонерного товариства. Мають право вирішувати будь-які питання діяльності товариства, окрім тих, що віднесені до компетенції наглядової ради.

Ключовим елементом статусу загальних зборів є їхня виключна компетенція, закріплена у статті 39 Закону «Про акціонерні товариства» [9].

До них належать найбільш стратегічні та чутливі питання:

- внесення змін до статуту та зміна типу товариства;

- прийняття рішень про емісію, дроблення, консолидацію або анулювання акцій;

- збільшення або зменшення статутного капіталу;

- затвердження розподілу прибутку та розміру річних дивідендів;

- обрання членів наглядової ради та комісії з припинення (ліквідаційної комісії).

- затвердження звіту про винагороду членів органів управління [9].

2. менеджмент (Наглядова рада / Рада директорів / Виконавчий орган).

В основі корпоративного управління лежить дилема, відома як «проблема Принципала-Агента». Вона описує неминучий конфлікт інтересів, що виникає, коли власники (Принципал) делегують повноваження з управління компанією найманому менеджеру (Агенту) [10, с. 108–109].

Хоча *de jure* верховна влада належить Принципалу (загальним зборам), операційне управління здійснює Агент. Їхні цілі можуть розходитися: власники прагнуть максимізації прибутку, тоді як менеджмент може бути мотивований збільшенням власної винагороди, розширенням свого апарату чи іншими особистими інтересами, що йдуть урозріз із завданнями власників.

Для вирішення цієї проблеми й існує вся система корпоративного управління. Такі механізми, як наглядові ради, ревізійні органи, прозора звітність та дотримання балансу інтересів стейкхолдерів, по суті, є інструментами контролю. Їхнє головне завдання – забезпечити, щоб менеджмент (Агент) діяв в інтересах власників (Принципала).

Відповідна проблема є дзеркальною до проблеми публічного управління, якщо в державному управлінні ключовим викликом є обмеження всеохоплюючої влади Принципала (держави) над громадянином, то в корпоративному – навпаки, забезпечення ефективного контролю Принципала (власників) над обмеженою та делегованою владою Агента (менеджменту).

Конвергенція публічної та корпоративної систем управління виявляється у функціонуванні державних підприємств. У цьому секторі держава як суб'єкт публічного управління змушена перебирати на себе роль суб'єкта корпоративного управління.

В українських реаліях ця гібридна зона управління складається складною інституційною структурою, що включає Кабмін, Фонд держмайна, уповноважені міністерства та менеджмент державного підприємства. Фундаментальна проблема, що виникає тут – це конфлікт цілей.

Мета держави у публічному управлінні, це суспільний інтерес (доступність послуг, безпека). Мета держави як корпоративному управлінні – максимізація прибутку та ефективності.

Відмінності між суб'єктами публічного та корпоративного управління можна систематизувати у вигляді порівняльної таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика суб'єктів публічного та корпоративного управління

Критерій порівняння	Суб'єкти публічного управління	Суб'єкти корпоративного управління
Основна мета	Реалізація публічного інтересу, надання суспільно послуг.	Отримання прибутку, максимізація вартості для акціонерів.
Основні суб'єкти	Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, посадові особи, громадяни, громадські об'єднання.	Акціонери (власники), менеджмент (рада директорів, правління), Загальні збори, зовнішні регулятори.
Джерело повноважень	Конституція, закони	Статут, рішення Загальних зборів.
Характер відносин	Переважно вертикальні (влада-підпорядкування), імперативні, засновані на примусі.	Переважно горизонтальні (координація, рівність сторін) та вертикальні (власник-менеджер), диспозитивні, засновані на договорі та власності.
Механізм легітимації	Вибори, призначення (для посадовців), громадянство.	Володіння власністю (корпоративними правами), обрання Загальними зборами (для менеджменту).
Характер відповідальності	Політична, адміністративна, дисциплінарна.	Матеріальна, фідучіарна.
Роль держави	Ключовий суб'єкт: суверен, регулятор, виконавець, арбітр.	Може бути суб'єктом (як власник, акціонер) та зовнішнім регулятором.

Джерело: складено автором

Попри фундаментальні відмінності, публічне та корпоративне управління сьогодні не просто існують паралельно, а глибоко взаємопроникають. Це призводить до появи спільних рис та «гібридних» суб'єктів, які діють в обох системах: **по-перше**, спільним в управлінні є «посадова особа» в державі, і «менеджер» у бізнесі виконують схожі організаційно-розпорядчі функції: керують людьми, розподіляють ресурси та приймають рішення. Сучасні доктрини, як-от «New Public Management», вимагають від чиновників дедалі більше діяти як ефективні менеджери, орієнтовані на результат, а не лише на дотримання правил; **по-друге**, подвійна роль громадянина, кожна людина може одночасно діяти в обох системах, як громадянин з публічними правами та обов'язками, і як власник акцій з корпоративними правами; **по-третьє**, подвійна роль держави, держава також є ключовим гібридним гравцем. Вона є регулятором, що встановлює «правила гри» для всіх, так і гравцем – найбільшим власником корпоративних прав (державних підприємств); **по-четверте**, публічно-приватне партнерство, це формалізований механізм на стику двох систем, де відбувається взаємна «гібридизація» учасників (коли орган влади («публічний партнер») та корпорація («приватний партнер») укладають довгостроковий договір, вони трансформуються. Публічний суб'єкт починає діяти за логікою приватного права, несе комерційні ризики та орієнтується на ефективність. Приватний суб'єкт, у свою чергу, починає виконувати публічну функцію і стає підзвітним не лише акціонерам, але й суспільству.

Таким чином, у рамках публічно-приватного партнерства суб'єкти зазнають взаємної трансформації,

поєднуючи у своєму статусі риси як публічного, так і корпоративного права.

Висновки. Отже, можна прийти до наступних висновків, що системи суб'єктів правовідносин у публічному та корпоративному управлінні залишаються фундаментально відмінними за своєю метою, джерелами легітимності та механізмами відповідальності. Публічне управління функціонує в парадигмі «влада-підпорядкування», тоді як корпоративне управління – у парадигмі «власність-управління».

Проте, сучасні тенденції демонструють не просто паралельне існування, а глибоку конвергенцію цих систем. Це проявляється у подвійній ролі громадянина (носій публічних і корпоративних прав) та держави (регулятором і водночас акціонером), функціональній подібності між державними посадовцями та бізнес-менеджерами, формалізації гібридних інститутів, таких як державний корпоративний сектор та публічно-правове партнерство.

Найбільш гостро це взаємопроникнення формалізується у гібридних інститутах. Управління державним сектором породжує хронічний конфлікт інтересів, а публічно-приватне партнерство створює суб'єктів, що існують одночасно у двох правових вимірах.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних правових та управлінських механізмів для вирішення конфліктів інтересів та ефективного регулювання правового статусу гібридних суб'єктів, що діють на стику секторів, особливо в рамках публічно-приватного партнерства та управління державними корпоративними правами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Благодир С. М., Благодир А. А., Благодир В. С. Співвідношення понять «посадова особа» і «службова особа». *The XI International Scientific and Practical Conference "Modern trends of youth: advantages and significant disadvantages"*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Сарагоса, Іспанія, 11–13 листоп. 2024 р.). Сарагоса, 2024. Р. 63–65.
2. Губачова Д. В. *Взаємодія громадських об'єднань з суб'єктами публічної адміністрації: адміністративно-правовий аспект*: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 «адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право» / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2024. 189 с.
3. Дзюндзюк Б. В. Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Дихотомія. *СЛОВНИК.ua* : тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=дихотомія> (дата звернення: 12.11.2025).

5. Ковальова О. П. *Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств* : дис. ... д-ра філософії : 073 «Менеджмент» / Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Харків, 2024. 265 с.
6. Константинов О. Ф. Поняття та структура суб'єктів публічного управління в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування* 2024. Т. 35 (74), № 4. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/05> (дата звернення: 12.11.2025).
7. Лукач І. В. Поняття та види суб'єктів корпоративних правовідносин. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2013. № 6-1, т. 2. С. 61–64. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc6-1-2/15.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
8. Поняття та система суб'єктів публічного адміністрування. *Тести на державну службу*. URL: <https://testderz.com/zno-pravo/admin-law-lecture/поняття-та-система-суб'єктів-публічн/> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-ix> (дата звернення: 11.11.2025).
10. Серт О. В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 105–109.
11. Солонар А. В. *Державний реєстратор: поняття, основні ознаки*. Електронний архів Сумського державного університету. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b0443404-b5fb-417d-93c5-fa5ab657e281/content> (дата звернення: 10.11.2025).
12. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник економіки*. 2018. № 2. С. 7–20. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007> (дата звернення: 11.11.2025).
13. Яніук Н. «Посадові» і «службові» особи у національному законодавстві: проблеми розмежування понять. *Право України*. 2009. № 11. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/a2fa4142-caf6-4540-893f-e08b8d926f1f/content> (дата звернення: 10.11.2025).

REFERENCES

1. Blahodyr, S. M., Blahodyr, A. A. and Blahodyr, V.S. (2024) 'Spivvidnoshennia poniat "posadova osoba" i "sluzhbova osoba" [Correlation of the concepts "official" and "public servant"]'. The XI International Scientific and Practical Conference "Modern trends of youth: advantages and significant disadvantages": materialy XI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Zaragoza, Spain, 11–13 November 2024). Zaragoza, pp. 63–65.
2. Hubachova, D. V. (2024) *Vzaimodiia hromadskykh obiednan z subiektamy publichnoi administratsii: administrativno-pravovyi aspekt* [Interaction of public associations with subjects of public administration: administrative and legal aspect]. PhD thesis. Zaporizkyi natsionalnyi universytet, Zaporizhzhia.
3. Dziundziuk, B. V. (2025) 'Upravlinnia zminamy v publichnykh orhanizatsiakh pry vprovadzhenni blokchein-tekhnohii' [Change management in public organizations during the implementation of blockchain technologies]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234> (Accessed 10 November 2025).
4. SLOVNYK.ua 'Dykhotomiia' [Dichotomy]. Slovyk.ua: tlumachnyi slovyk ukrainskoi movy [Slovyk.ua: explanatory dictionary of the Ukrainian language]. Available at: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=дихотомія> (Accessed 12 November 2025).
5. Kovalova, O. P. (2024) *Kadrove zabezpechennia korporativnoho upravlinnia pidpriemstv* [Personnel support for corporate management of enterprises]. PhD thesis. Kharkivskiy natsionalnyi avtomobilno-dorozhnyi universytet, Kharkiv.
6. Konstantinov, O. F. (2024) 'oniattia ta struktura subiektiv publichnoho upravlinnia v Ukraini [The concept and structure of subjects of public management in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Public management and administration*, vol. 35(74), no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/05> (Accessed 12 November 2025).
7. Lukach, I. V. (2013) *Poniattia ta vydy subiektiv korporativnykh pravovidnosyn* [Concept and types of subjects of corporate legal relations]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Ser.: Jurisprudence*, no. 6-1(2), pp. 61–64. Available at: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc6-1-2/15.pdf> (Accessed 12 November 2025).
8. Testy na derzhavnu sluzhbu. Poniattia ta systema subiektiv publichnoho administruvannia [Concept and system of subjects of public administration]. Testy na derzhavnu sluzhbu. Available at: <https://testderz.com/zno-pravo/admin-law-lecture/поняття-та-система-суб'єктів-публічн/> (Accessed 10 November 2025).
9. 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> (Accessed 11 November 2025).
10. Sert, O. V. (2024) *Zahalna kharakterystyka odnorivnevoi struktury korporativnoho upravlinnia* [General characteristics of a one-tier corporate governance structure]. *Aktualni problemy vitchyznianoi yurysprudentsii – Actual problems of domestic jurisprudence*, no. 1, pp. 105–109.
11. Solonar, A. V. (2012.) *Derzhavnyi reiestrator: poniattia, osnovni oznaky* [State registrar: concept, main features]. Elektronnyi arkhiv Sumskoho derzhavnoho universytetu. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b0443404-b5fb-417d-93c5-fa5ab657e281/content> (Accessed 10 November 2025).
12. Shkilniak, M. (2018) *Menedzhment u systemi korporativnoho upravlinnia* [Management in the corporate governance system]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of Economics*, no. 2, pp. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007> (Accessed 11 November 2025).
13. Yaniuk, N. (2009) "Posadovi" i "sluzhbovi" osoby u natsionalnomu zakonodavstvi: problemy rozmezhuвання poniat ["Officials" and "public servants" in national legislation: problems of delimitation of concepts]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, no. 11. Available at: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/a2fa4142-caf6-4540-893f-e08b8d926f1f/content> (Accessed 10 November 2025).

Стаття надійшла: 31.10.2025

Стаття прийнята: 28.11.2025

Стаття опублікована: 05.12.2025