



Наукові перспективи
Видавнича група

СУСПІЛЬСТВО ТА НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ



MERRY
CHRISTMAS
AND HAPPY NEW YEAR



№ 1(21) 2026



*Тернопільський національний медичний університет
імені І.Я. Горбачевського МОЗ України*



Видавнича група «Наукові перспективи»



*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з
державного управління*

Християнська академія педагогічних наук України

«Суспільство та національні інтереси»

№ 1(21) 2025

Київ – 2026



Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University



Publishing Group "Scientific Prospects"



*All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public
Administration*

Christian Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

«Society and national interests»

№ 1(21) 2025

Kyiv – 2026

“Суспільство та національні інтереси”: журнал. 2026. № 1(21) 2026. С. 964.



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 920 від 26.06.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 011 Освітні, педагогічні науки; 281 Публічне управління та адміністрування

Рекомендований до друку Президією Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління (Протокол від 05.01.2026, № 2/1-26)

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Асоціації науковців України, Інституту освіти Азербайджанської Республіки

Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів освітніх, гуманітарних наук, громадського здоров'я, публічного управління та адміністрування з метою їх впровадження у сучасний освітній простір

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar



Головний редактор: Теренда Наталія Олександрівна - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)

Члени редакції журналу серії «Громадське здоров'я»:

- **Іншакова Ганна Вадимівна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри громадського здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна)
- **Керецман Анжеліка Олексіївна** – кандидат медичних наук, доцент, завідувачка кафедри соціальної медицини та гігієни медичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
- **Ковальська Оксана Романівна** - кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри соціальної медицини, економіки та організації охорони здоров'я Львівського національного медичного університету імені Далини Галицької (Львів, Україна)
- **Корильчук Неоніла Іванівна** – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Нагорна Антоніна Максимівна** - доктор медичних наук, професор, член-кореспондент НАМН України, лабораторія епідеміологічних досліджень, профпатології та моніторингу професійного здоров'я ДУ «Інститут медицини праці імені Ю. І. Кундієва НАМНУ» (Київ, Україна)
- **Панчишин Наталія Ярославівна** - кандидат медичних наук, доцент, завідувач кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Сатурська Ганна Степанівна** - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Трущенко Людмила Вікторівна** - доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Шульгай Аркадій Гаврилович** - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)

Члени редакції журналу серії «Публічне управління та адміністрування»:

- **Непомнящий Олександр Михайлович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри архітектури і просторового планування факультету архітектури, будівництва та дизайну Національного авіаційного університету, експерт Експертної ради МОН з питань атестації наукових кадрів з суспільних наук (Київ, Україна)
- **Прав Юрій Григорович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри засобів захисту інформації Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- **Бельська Тетяна Валентинівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ Україна)
- **Весоловська Марія Кісанівна** - доктор філософії (PhD) з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту організацій Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
- **Дегтяр Олег Андрійович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)
- **Карпінський Борис Андрійович** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, факультет управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
- **Клименко Анастасія Сергіївна** - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», директор центру підвищення кваліфікації кадрів, доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
- **Медведчук Оксана Валеріївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)
- **Мельниченко Олександр Анатолійович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)
- **Пахомова Тетяна Іванівна** - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
- **Шевченко Наталія Олександрівна** - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради (Дніпро, Україна)
- **Шевченко Олександр Олександрович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ, Україна)

Члени редакції журналу серії «Гуманітарні науки»:

- **Бевзо Галина Андріївська** - кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри загальноосвітніх дисциплін ПВНЗі «Українсько-американський університет Конкордія» (Київ, Україна)
- **Вуколова Катерина Володимирівна** – кандидат філологічних наук, доцент кафедри романо-германської філології та перекладу Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна), доцент Дніпровського відділення Центру наукових досліджень та викладання іноземних мов Національної академії наук України (Дніпро, Україна)
- **Горда Оксана Михайлівна** - доктор філософії в галузі 03 «Гуманітарні науки» за спеціальністю 035 «Філологія», старший науковий співробітник Міжнародного інституту освіти, культури та зв'язків з діаспорою Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
- **Зірка Віра Василівна** - доктор філологічних наук , професор, завідувач Дніпровського відділення Центру наукових досліджень та викладання іноземних мов НАН України (Київ, Україна)
- **Литвинська Світлана Віталіївна** - кандидат філологічних наук , доцент, завідувач кафедри української мови та культури Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- **Островський Олександр Олександрович** - доктор філософії, доцент кафедри філології Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці ІІ, (Берегове, Україна)
- **Стирнік Наталія Сергіївна** - кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри англійської мови для нефілологічних спеціальностей Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)
- **Супрун Володимир Миколайович** - доктор філологічних наук, професор, професор кафедри журналістики та українознавства Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- **Чорний Ігор Віталійович** - доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри українознавства факультету № 2 Харківського національного університету внутрішніх справ (Харків, Україна)

Члени редакції журналу серії «Освіта/Педагогіка»:

- **Біляковська Ольга Орестівна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи, факультет педагогічної освіти Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
- **Волошин Олена Романівна** - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри фізичної терапії, ерготерапії та здоров'я Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
- **Гончарук Валентина Анатоліївна** - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри української літератури, українознавства та методик їх навчання Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- **Гуменюк Тетяна Костянтинівна** - доктор філософських наук, Заслужений працівник освіти України, професор, проректор з науково-педагогічної роботи, інноваційно-методичного забезпечення освітнього та наукового процесів Київської муніципальної академії музики ім. Р.М. Глієра (Київ, Україна)
- **Гумеір Гусейн Ахмедов** - доктор педагогічних наук, професор (Баку, Азербайджан)
- **Дибкова Людмила Миколаївна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інформатики та системології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)
- **Коренева Інна Миколаївна** – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету природничої і фізико-математичної освіти Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка (Глухів, Україна)

- **Литовченко Ірина Миколаївна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Київ, Україна)
- **Марчук Оксана Олександрівна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука» (Рівне, Україна)
- **Небеленчук Ірина Олександрівна** - доктор педагогічних наук, старший викладач кафедри теорії і методики середньої освіти комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського», (Кіровоград, Україна)
- **Поліщук Наталія Миколаївна** - доктор філософії, 011 Освітні, педагогічні науки, старший викладач кафедри медико біологічних основ фізичної культури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- **Трофаїла Наталія Дмитрівна** - кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декана з виховної роботи факультету дошкільної та спеціальної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- **Шевчук Лариса Дмитрівна** - доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри математики, інформатики і методики навчання Університету Григорія Сковороди в Переяславі (Переяслав, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

© Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського МОЗ України, 2026

© Видавнича група «Наукові перспективи», 2026

© Християнська академія педагогічних наук України, 2026

© Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління, 2026

© автори статей, 2026



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Освіта/Педагогіка»

Stepanova I.S., Nykyporets S.S. <i>FOREIGN LANGUAGE INSTRUCTION AS A MEANS OF DEVELOPING STUDENTS' ACADEMIC PRESENTATION COMPETENCE</i>	16
Багас О.П., Оласюк О.В. <i>ВПЛИВ РЕГУЛЯРНОЇ ФІЗИЧНОЇ АКТИВНОСТІ НА РІВЕНЬ СТРЕСУ ТА ТРИВОЖНОСТІ СЕРЕД КУРСАНТІВ ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ</i>	30
Беляєв С.Б., Бужинська С.М., Єрьоменко О.А., Толмачова І.М. <i>ФОРМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У БАКАЛАВРІВ У ХОДІ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ ЯК СКЛАДОВОЇ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ</i>	42
Бондаренко О.І., Махович І.А., Федоренко С.В., Корнєєва І.О. <i>ЗАРУБІЖНИЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ДИСКУРС ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРЕКЛАДАЦЬКУ ОСВІТУ</i>	60
Бурка О.М., Кондрат Л.І., Столбинська О.В., Сметанін С.В. <i>АНАЛІЗ ВПЛИВУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПРОГРАМ НА РІВЕНЬ ЯКОСТІ ЖИТТЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ І7 ТА А7 В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ</i>	73
Василиків І.Б. <i>МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ MICROSOFT EXCEL У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ВЧИТЕЛЯ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ</i>	80
Васильєва С.О., Собченко Т.М. <i>НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНЬОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ</i>	88
Васюк О.В., Зінорук А.В. <i>МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ</i>	101

- Волощук К.В., Червоношапка М.О., Чичкан О.А., Балушка Л.М., Голодівський М.Ф.** 113
ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ РУХОВОЇ АКТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ
- Гордієнко О.І., Лісняк Ю.В., Калашник Н.Я., Ведула С.А.** 125
ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ДСНС УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ
- Дзюбенко О.В.** 137
ВІРТУАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КОЕВОЛЮЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТРОФІЧНИХ ЛАНЦЮГАХ: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ПРИРОДНОЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ
- Дуб Н.Є.** 150
ВИМОГИ ДО ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СПОСОБИ ЙОГО ОЦІНКИ
- Дюжикова Т.М., Четвертак Т.Ю.** 161
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ТА БІОЛОГІЧНОЇ ХІМІЇ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ
- Іконнікова М.В., Співачук В.О., Петльована Л.Л., Гурська А.** 172
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ –ЕКОНОМІСТІВ У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ
- Іонова О.М., Лупаренко С.Є.** 181
ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ КИТАЙСЬКОЇ НАРОДНОЇ РЕСПУБЛІКИ
- Колеснікова Є.С.** 193
МУЗИЧНІ ТВОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ
- Кузіна Ю.В., Шарай Н.В.** 204
МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ЛОГІСТИКИ



- Кузьменко Н.В.** 215
*ТЕСТОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ У ЗВО:
ПЕРЕВАГИ, ОБМЕЖЕННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ*
- Кулешова В.В., Шульга А.К., Дроб Н.Ч., Трофимова М.Л.** 226
*ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ВИКЛАДАЧІВ
АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ*
- Кухарська В.Б., Мартиць Ю.М., Краса Г.В.** 236
*ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ВИХОВАННЯ ЗАСОБАМИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ У
СИСТЕМІ КООРДИНАТ СУЧАСНОЇ МОВНОЇ ОСВІТИ. ДОСВІД
ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ*
- Лучко В.М.** 249
*ОЦІНЮВАННЯ РІВНІВ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ-
БАКАЛАВРІВ ІНФОРМАТИКИ І МАТЕМАТИКИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ*
- Макар Л.М.** 262
*СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА ДЕЛІНКВЕНТНОЇ
ПОВЕДІНКИ ПІДЛІТКІВ*
- Макаренко А.В., Яковенко В.Г., Гершун В.** 273
*ЧИННИКИ ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ
У ВЧИТЕЛІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ*
- Опаріна А.В.** 282
*ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОМПЕТЕНТ-
НОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО
УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА*
- Павлюк Т., Андрушко О., Самойленко О., Сичевський Ю.** 295
*ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ЗІ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В
ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН: ПЕРЕВАГИ,
ЕТАПИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ*
- Парфанович І.І.** 313
*СОЦІАЛЬНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ У МІЖСЕКТОРАЛЬНІЙ ВЗАЄМОДІЇ:
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ОСНОВА ПРАКТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ*

- Пінчук І.О., Капаєва Ю.О.** 325
ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ УЧНІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ
- Попова О.І., Лесик А.С.** 337
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ МОВЛЕННЯ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ У ДИСТАНЦІЙНОМУ ТА ЗМІШАНОМУ НАВЧАННІ: ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ Й ІНСТРУМЕНТИ
- Попович О.М., Атрощенко Т.О., Вальо Ж.Г.** 351
ПЕДАГОГІЧНА РИТОРИКА ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВЧИТЕЛЯ-ЛОГОПЕДА
- Притолюк С.А., Слободян Н.В., Оніщук І.В.** 361
Е-MAIL ПРОЄКТИ ЯК ФОРМА ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАНЯТТЯХ З НІМЕЦЬКОЇ МОВИ
- Пришупа Ю.Ю.** 374
ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНИЙ ОРГАНАЙЗЕР ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ПРОФЕСІЙНОЇ МОВНОЇ ПІДГОТОВКИ В ТЕХНІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ
- Рубанська О.Я., Федорчук А.Л.** 386
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ІНФОРМАТИКИ
- Ругайн О.В., Стежко Ю.Г.** 399
ЕЛЕКТРИЧНА ІНЖЕНЕРІЯ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ОСВІТИ
- Саєнко О.В.** 418
ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ У СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ
- Сіданіч І.Л.** 431
ВИХОВНІ СИТУАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ДОСВІДУ МОРАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДЛІТКІВ СТАРШОЇ ШКОЛИ



- Скрипник С.В.** 453
МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО НАВЧАННЯ БІОЛОГІЇ, ЕКОЛОГІЇ ТА ОСНОВ ЗДОРОВ'Я В КУРСАХ «Я ДОСЛІДЖУЮ СВІТ», «ПІЗНАЄМО ПРИРОДУ», «ПРИРОДНИЧІ НАУКИ», «ДОВКІЛЛЯ», «ЗДОРОВ'Я, БЕЗПЕКА, ДОБРОБУТ» НА ЗАСАДАХ ЦІННІСНОГО СТАВЛЕННЯ ДО ПРИРОДИ І ВЛАСНОГО ЗДОРОВ'Я
- Тернавська Т.А.** 462
ПРОФЕСІЙНА ПОЗИЦІЯ – ФАКТОР ГОТОВНОСТІ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІНЦЯ
- Тимчук Л.І., Верега Х.І.** 471
ПЕРЕДШКІЛЬНА ОСВІТА І РІВНИЙ СТАРТ ДІТЕЙ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТАХ
- Федорчук О.С.** 488
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЮРИДИЧНОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
- Шайнер Г.І., Барабаш О.В., Бияк Н.Я.** 500
НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ ТА ОСВІТНІ МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ТА НЕЙРОМЕРЕЖ
- Шевель Б.О., Костель В.М.** 511
КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ БАКАЛАВРІВ З ТОРГІВЛІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

СЕРІЯ «Публічне управління та адміністрування»

- Бельська Т.В.** 522
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТИВНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ
- Бондарчук Н.В.** 535
ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

Василенко Н.В.

546

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

Грищенко І.М.

555

РЕГУЛЮВАННЯ МЕДІАПРОСТОРУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Дегтяр О.А.

568

АГРОВОЛЬТАІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЕНЕРГЕТИЦІ

Дзвінчук Д.І., Рошко Ю.Ю.

580

ПЕРСПЕКТИВИ НАБУТТЯ УКРАЇНОЮ ЧЛЕНСТВА В НАТО В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ І ТРАНСФОРМАЦІЙ БЕЗПЕКИ

Зарубенко А.О., Дегтяр О.А.

592

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ НЕЗАКОННИХ ДОХОДІВ

Калюжний В.В.

602

МЕХАНІЗМ ТА СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Корбутяк В.І., Щербина І.О.

610

ФОРМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УКРАЇНІ

Корчовий Д.В.

624

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Коханський Б.С.

637

ЗАГАЛЬНОПРИЙНЯТІ ПРАКТИКИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ СУВЕРЕННИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ФОНДАМИ

Криштанович М.Ф.

651

РОЛЬ І МІСЦЕ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ



- Криштанович С.В.** 661
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ
- Кушко І.С., Кононенко В.В.** 674
МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА СФЕРИ БІЗНЕСУ
- Лелеченко А.П.** 685
РОЛЬ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ У СТАНОВЛЕННІ ЛЮДИНО-ЦЕНТРИЧНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПОСЛУГАМИ
- Либаш М.К., Олійник О.О., Цубенко В.Л., Дорогіх О.М.** 698
ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ І ПОРЯДКУ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ
- Лупало О.А., Стрельченко О.Г., Бухтіярова І.Г.** 712
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ: АНАЛІЗ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ
- Максимов О.Ю.** 726
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ І РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АВІАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД
- Малімон В.І.** 739
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В КОНТЕКСТІ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ІТАЛІЇ ТА ФРАНЦІЇ
- Мартишин Д.С., Кальниш Ю.Г.** 757
КОНЦЕПТУАЛЬНА ТА ДУХОВНО-ІДЕОЛОГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ НАУКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І ХРИСТІЯНСЬКОЇ ТЕОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
- Махиня Т.А.** 776
ЦИФРОВА АЙДЕНТИКА ЦЕНТРІВ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: КОНТЕНТ-АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ВІЗУАЛЬНОЇ ПРОФІЛЮ FACEBOOK-СТОРІНОК

- Мельничук І.Є., Чечель А.О.** 794
*УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ
ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ*
- Олійник О.О., Степаненко В.В., Керницький О.Б., Коломієць В.В.** 805
*АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СПІВВІДНО-
ШЕННЯ ПОНЯТЬ «ПУБЛІЧНА БЕЗПЕКА» ТА «ПУБЛІЧНИЙ ПОРЯДОК»*
- Пархоменко-Куцевіл О.І.** 819
*ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ МОВНОЇ
ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ*
- Подолян М.І.** 831
*ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ*
- Романенко К.М.** 845
*МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В ЄС: УРОКИ
ДЛЯ УКРАЇНИ (У КОНТЕКСТІ ENERGY UNION)*
- Салата Г.В.** 856
*ІНФОРМАЦІЙНИЙ СТРЕТЧІНГ У ЦИФРОВІЙ БІБЛІОТЕЦІ: ТЕОРЕ-
ТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСВІТНІЙ ВИМІР ПІДГОТОВКИ
ФАХІВЦІВ*
- Семко М.І.** 869
*КОНЦЕПТУАЛЬНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ
ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕГІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ*
- Сидоренко Н.С.** 881
*ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕР-
ЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ*
- Томчук Л.О.** 893
*ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ЦНАП В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ*



- Федорчак О.В., Шипов Ю.О.** 905
*МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У
СФЕРІ ІНТЕГРАЦІЇ МЕДИЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ*
- Фоміна О.В.** 919
*УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІД-
ПРИЄМСТВАХ РОСЛИННИЦТВА*
- Шаванова С.М.** 930
*ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: АНАЛІТИЧНИЙ ТА ПРАК-
ТИЧНИЙ ВИМІР*
- Шаров М.І.** 940
*ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУК-
ТУРИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В МЕГАПОЛІСАХ УКРАЇНИ*
- Шевченко С.О., Ворона О.В., Степанченко О.М.** 953
*ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
МЕДИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*



УДК 342.9:346:005

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-1\(21\)-674-684](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-1(21)-674-684)

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

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

МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА СФЕРИ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті здійснено комплексний порівняльно-правовий аналіз механізмів правового регулювання управлінської діяльності у двох ключових сферах суспільного життя, публічному адмініструванні та корпоративному секторі. Актуальність дослідження зумовлена глобальними трансформаційними процесами, цифровізацією та курсом України на європейську інтеграцію, що призводять до розмивання чітких меж між публічним та приватним правом і взаємопроникнення методів регулювання.

Авторами детально розглянуто еволюцію механізму публічного управління, який трансформується від пострадянської моделі «панування-підпорядкування» до європейської сервісної моделі. На основі аналізу Закону України «Про адміністративну процедуру» та проекту Закону «Про Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади» доведено, що в публічний сектор імплементуються принципи, запозичені з бізнес-моделей: ефективність, обґрунтованість, пропорційність та клієнтоорієнтованість. Окрему увагу приділено ролі цифровізації, як інструменту подолання організаційного опору та впровадження нових операційних стандартів за принципом офіційності.

Паралельно досліджено трансформацію механізму регулювання бізнесу. Виявлено тенденцію, що з одного боку, відбувається лібералізація внутрішнього управління через розширення диспозитивності та роль корпоративних договорів, а з іншого – посилення імперативного регулювання зовнішньої діяльності компаній через концепції сталого корпоративного управління та соціальної відповідальності.

В роботі обґрунтовано, що конвергенція цих двох сфер найяскравіше проявляється у гібридних механізмах, зокрема у державно-приватному партнерстві (ДПП). ДПП розглядається як «практична лабораторія», де публічний адміністратор переймає критерії економічної ефективності, а бізнес інтегрується в систему суспільних інтересів.

За результатами дослідження ідентифіковано три ключові тенденції розвитку управлінських механізмів в Україні: «корпоратизація» публічної сфери, «публіцизація» відповідальності бізнесу та формалізація гібридних зон управління. Зроблено висновок про формування складної дворівневої регуляторної реальності, де ефективність публічного сектору залежить від подолання дисфункцій правотворчості, а приватного – від балансу між договірною свободою та суспільним запитом на сталий розвиток.

Ключові слова: правове регулювання, публічне адміністрування, корпоративне управління, адміністративна процедура, державно-приватне партнерство, ефективність управління.

Kushko Igor Serhiiovych Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0003-3803-1809>

Kononenko Valerii Vasyliovych Doctor of Historical Sciences, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0001-5177-2885>.

MECHANISMS OF LEGAL REGULATION OF MANAGEMENT ACTIVITY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND THE BUSINESS SPHERE

Abstract. The article provides a comprehensive comparative legal analysis of the mechanisms of legal regulation of management activities in two key spheres of social life: public administration and the corporate sector. The relevance of the study is driven by global transformational processes, digitalization, and Ukraine's course towards European integration, which lead to the blurring of clear boundaries between public and private law and the interpenetration of regulatory methods.

The authors detail the evolution of the public management mechanism, which is transforming from the post-Soviet model of «domination-subordination» to a European service model. Based on the analysis of the Law of Ukraine «On Administrative Procedure» and the Draft Law «On the Cabinet of Ministers of Ukraine and Central



Executive Bodies,» it is proven that principles borrowed from business models are being implemented in the public sector: efficiency, substantiation, proportionality, and client-orientation. Special attention is paid to the role of digitalization as a tool for overcoming organizational resistance and implementing new operational standards based on the principle of officiality.

In parallel, the transformation of the business regulation mechanism is investigated. A trend is revealed wherein, on the one hand, there is a liberalization of internal management through the expansion of dispositiveness and the role of corporate agreements, and on the other hand, a strengthening of imperative regulation of the external activities of companies through concepts of sustainable corporate governance and social responsibility.

The work substantiates that the convergence of these two spheres is most clearly manifested in hybrid mechanisms, particularly in Public-Private Partnerships (PPP). PPP is viewed as a «practical laboratory» where the public administrator adopts criteria of economic efficiency, while business integrates into the system of public interests.

Based on the research results, three key trends in the development of management mechanisms in Ukraine are identified: the «corporatization» of the public sphere, the «publicization» of business responsibility, and the formalization of hybrid management zones. A conclusion is drawn regarding the formation of a complex two-level regulatory reality, where the efficiency of the public sector depends on overcoming law-making dysfunctions, and that of the private sector depends on the balance between contractual freedom and the societal demand for sustainable development.

Keywords: legal regulation, public administration, corporate governance, administrative procedure, public-private partnership, management efficiency.

Постановка проблеми. Правове регулювання управлінської діяльності становить одну з фундаментальних проблем сучасної юридичної науки. Актуальність цієї теми зумовлена глибокими та паралельними трансформаційними процесами, що відбуваються у двох ключових сферах суспільного життя України у публічному адмініструванні та управлінні бізнесом. Ці процеси, зумовлені глобалізацією, цифровою трансформацією та, стратегічним курсом на європейську інтеграцію, що призводять до фундаментальних змін у самих підходах до регулювання.

В українській правовій науці класичний жорсткий поділ на «публічне право» та «приватне право», разом із відповідним протиставленням «імперативного» й «диспозитивного» методів, що не відображає комплексну природу сучасних управлінських відносин. Натомість чітко простежується складний, двобічний процес взаємопроникнення цих регуляторних підходів.

Законодавство та ринкові практики змушують бізнес інтегрувати у свою діяльність публічні інтереси, що проявляється у концепціях сталого корпоративного управління, екологічної та соціальної відповідальності.



Наявні наукові праці переважно фокусуються або на суто публічно-правових питаннях, або на аспектах корпоративного управління. При цьому комплексний порівняльний аналіз взаємодії цих двох сфер залишається поза увагою.

Метою статті є проведення комплексного, порівняльно-правового аналізу механізмів правового регулювання управлінської діяльності у сфері бізнесу та публічного адміністрування.

Методологічною основою, є система загальнонаукових та спеціально-юридичних методів пізнання правових явищ. Системний підхід дозволив розглянути сукупність правових норм, принципів, інструментів та процедур не як розрізнені елементи, а як цілісні, функціональні «механізми» правового регулювання. Порівняльно-правовий метод став ключовим для зіставлення специфіки, інструментарію та тенденцій розвитку механізмів у сферах публічного адміністрування та бізнес-управління, виявляючи точки їх конвергенції та дивергенції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значний науковий інтерес до окремих аспектів обраної теми, що й формує поточний стан її наукової розробки. Зокрема, у фаховій літературі активно досліджуються проблеми правотворчої діяльності суб'єктів публічної адміністрації [3], висвітлюються проблемні аспекти нормативно-правового забезпечення на місцевому рівні, а також загальні проблеми створення ефективної нормативно-правової бази. Значна увага приділяється аналізу гібридних форм управління, зокрема правовому регулюванню та інструментарію державно-приватного партнерства [4]

Однак, аналіз наявного наукового доробку виявляє його переважно фрагментований характер. Дослідники, як правило, зосереджують свої зусилля або на проблематиці публічного права, або на специфіці приватного права

Нормативну основу публікації склали декілька ключових груп джерел: Закони України «Про адміністративну процедуру», який аналізується як кодифікований акт, що визначає процедурний механізм та нову філософію взаємовідносин влади і особи [10], «Про Кабінет Міністрів України», що розглядаються як акт, який визначає інституційні та політичні засади вищого рівня управління [9]. Нормативно-правові акти, що регулюють бізнес-управління, Закони України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [1] та «Про державно-приватне партнерство», що виступає ключовим джерелом для аналізу конвергентного, поєднуваного механізму [8].

Виклад основного матеріалу. Механізм правового регулювання у сфері публічного адміністрування в Україні переживає фундаментальну трансформацію, що полягає у переході від пострадянської моделі «панування-підпорядкування» до європейської сервісної, людиноцентричної моделі. Відповідні зміни фіксуються у новітньому законодавстві, яке намагається кодифікувати нову філософію управління. Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру»,



є не просто черговим законодавчим актом, а спробою впровадження нової філософії публічного управління. Він кодифікує загальні засади взаємодії адміністративних органів з приватними особами, перетворюючи процедуру з інструменту бюрократичного контролю на механізм захисту прав особи. Ядром цього механізму є система принципів, детально викладених у статтях 6-16 [10].

Поряд із традиційними принципами верховенства права та законності, ст. 6, 7, «Про адміністративну процедуру» впроваджує низку положень, які є революційними для української адміністративної практики:

- обґрунтованість та пропорційність – вони покладають на адміністративний орган обов'язок не просто діяти в межах закону, але й доводити доцільність, необхідність та збалансованість свого рішення;

- офіційність, цей принцип кардинально змінює парадигму збору доказів, орган зобов'язаний з власної ініціативи встановлювати обставини справи і не може вимагати від особи документи, які вже перебувають у володінні цього чи іншого органу влади;

- презумпція правомірності дій особи, будь-які сумніви чи неоднозначності у трактуванні норм права повинні тлумачитися на користь особи [10].

Особливу увагу привертають принципи, які свідчать про пряме запозичення бізнес-логіки:

- принципи ефективності – вирішення справ з найменшими витратами коштів та ресурсів;

- принципи добросовісності та розсудливості – діяльність на основі здорового глузду та логіки;

- принципи своєчасності та розумного строку, що є, по суті, прямим запозиченням з теорії та практики бізнес-менеджменту. Вони змушують публічний орган діяти не як «володар», а як «ефективний менеджер» або «надавач послуг». Це і є ядро «корпоратизації» публічного механізму [10].

Перехід на прогресивні стандарти обслуговування, зокрема на проактивний збір даних, принцип офіційності, був би неможливий у рамках застарілих «паперових» бізнес-процесів. Ефективність реалізації нової політики, де організація сама збирає інформацію, а не змушує клієнта, прямо залежить від рівня її цифрової зрілості.

Саме тому проекти Міністерства цифрової трансформації, як-от система «Дія», є не просто ІТ-рішенням, а ключовим інструментом управління змінами та примусового впровадження нових операційних процедур. Таким чином, технологія цифровізація стає управлінським важелем. Вона дозволяє зламати багаторічний організаційний опір та усунути вузькі місця й корупційні ризики, що виникали через неефективний документообіг. Подальша цифровізація громад має на меті масштабувати цей клієнтоорієнтований підхід на всю систему [7].



1(21)
2026

СУСПІЛЬСТВО ТА
НАЦІОНАЛЬНІ
ІНТЕРЕСИ

Прагнення до побудови «ефективної держави» за бізнес-логікою прослідковується і на найвищому інституційному рівні. Аналіз проєкту Закону «Про Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади» демонструє, що серед ключових принципів діяльності уряду закладені: ефективність, раціоналізація, субсидіарність, децентралізація, відкритість та інклюзивність. Ці принципи є макро-рівнем тих самих ідей, що закладені в закон «Про адміністративну процедуру» на мікро-рівні. Законопроект відображає спробу вибудувати цілісний, системний механізм «сервісної» та «ефективної» держави, що є суттю «корпоратизації» публічного сектору [2].

Попри амбітний та прогресивний ідеал механізму, закріплений у Законі «Про адміністративну процедуру» та проєкті Закону «Про Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади», його практична реалізація стикається з серйозними дисфункціями, що коріняться у якості нормативно-правової бази. Дослідження виявляють значні проблеми та прогалини у правотворчій діяльності суб'єктів публічної адміністрації [3].

Механізм правового регулювання управлінської діяльності у сфері бізнесу демонструє діаметрально протилежну, але не менш потужну тенденцію. Якщо публічний сектор намагається жорстко кодифікувати процедуру для обмеження сваволі, то приватний сектор, навпаки, рухається у бік де-кодифікації та розширення диспозитивності, передаючи регуляторні функції від закону до приватного договору [5].

Корпоративні відносини за своєю природою є комплексними і ґрунтуються на приватноправових методах регулювання, де визначальними є принципи майнової самостійності, диспозитивності та координації. Традиційно, особливо у пострадянській правовій доктрині, корпоративне право було переобтяжене імперативними нормами, що розглядалися державою як інструмент захисту прав слабшої сторони та забезпечення публічного порядку.

Оновлене українське законодавство, зокрема закон «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», свідчить про свідому відмову держави від тотального контролю над внутрішнім управлінням бізнесом. Законодавець визнав, що надмірне імперативне регулювання не стільки захищає, скільки створює перешкоди для гнучкого управління та адаптації бізнесу до ринкових умов [5].

Зростання ролі корпоративних угод стало головним доказом лібералізації регулювання, цей інструмент дозволяє учасникам товариств самим спроектувати свій індивідуальний механізм управління. На умовах, визначених договором, сторони можуть взяти на себе зобов'язання реалізовувати свої корпоративні права у певний спосіб або утриматися від їх реалізації [5].

Корпоративний договір виступає як ефективний запобіжник корпоративних конфліктів. Учасники отримують можливість заздалегідь, домовитися про



«правила гри» у критичних ситуаціях, не покладаючись лише на універсальні, але не завжди доречні норми закону чи статуту [5].

Однак, лібералізація внутрішнього управління бізнесом супроводжується парадоксальною контр-тенденцією – посиленням вимог до його зовнішньої поведінки. Управлінська діяльність у бізнесі більше не може фокусуватися виключно на фінансових результатах та інтересах учасників.

Виникає та набуває значення концепція «сталого корпоративного управління». Вона означає, що управлінські практики мають підвищувати сталість компаній не лише в економічному, але й у соціальному та екологічному аспектах. Сталі компанії прагнуть створювати позитивні наслідки для довкілля та суспільства [4].

Це створює унікальний парадокс регулювання, держава лібералізує внутрішнє управління бізнесом, але вона водночас, часто під тиском міжнародних зобов'язань та європейських стандартів, посилює регулювання щодо зовнішнього впливу бізнесу. Таким чином, механізм регулювання бізнесу стає дворівневим, максимальна диспозитивність та договірна свобода «всередині» корпорації, та зростаючий масив імперативних, публічно-орієнтованих зобов'язань «назовні».

Якщо публічне адміністрування «корпоратизується», а бізнес «публіцизується», то логічним наслідком цього зближення є виникнення та розвиток стійких гібридних механізмів управління. Найбільш яскравим та кодифікованим прикладом такої конвергенції в українському правовому полі є механізм державно-приватного партнерства.

Правовий інститут ДПП, становлення якого пов'язують із прийняттям Закону України «Про державно-приватне партнерство», є спеціальним механізмом, що свідомо та формально-юридично поєднує обидві управлінські парадигми. Це вже не класичне публічне адміністрування і не чистий бізнес (оскільки ініціатором та контролюючим суб'єктом є державний партнер, а кінцевою метою – суспільний інтерес, а не лише прибуток) [8].

Аналіз положень закону про ДПП та підзаконних актів дозволяє чітко побачити синтез інструментів з обох сфер:

1. інструменти з публічного адміністрування:

- діяльність здійснюється на основі принципів, що враховують суспільні інтереси та державні гарантії.
- обов'язкове визначення приватного партнера шляхом проведення конкурсу.
- можливість надання державної підтримки проєктам ДПП.
- закріплення гарантій дотримання прав сторін.

2. інструменти з бізнес-управління:

- в основі відносин лежить договір, а не адміністративний акт.

- обов'язкова вимога попереднього аналізу ефективності проєкту.
- залучення приватних інвестицій та розподіл ризиків між сторонами.
- спрямованість на довгострокову рентабельність та ефективне управління ресурсами [8].

Механізм ДПП, таким чином, змушує публічного адміністратора мислити категоріями бізнесу, а саме ефективність, ризики, рентабельність, якість менеджменту. Водночас він змушує бізнесмена інтегруватися у систему публічних гарантій, прозорих конкурсних процедур та діяти у фарватері суспільно значущих цілей. ДПП – це, по суті, практична лабораторія конвергенції, де обидві сторони на практиці набувають навичок використовувати та розуміти інструменти одна одної. Це найбільш явна та кодифікована форма механізму, що об'єднує обидві сфери.

Для наочності, порівняльна характеристика трьох проаналізованих механізмів зведена у **таблицю 1**.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика механізмів правового регулювання управлінської діяльності

Критерії	Механізм публічного адміністрування	Механізм управління бізнесом (Корпоративний)	Механізм державно-приватного партнерства (ДПП)
Основна мета	Забезпечення публічного інтересу, захист прав особи.	Реалізація корпоративних прав, отримання прибутку	Досягнення суспільно значущих цілей через приватні ресурси
Домінуючий метод	Імперативний (з посиленням диспозитивності для особи)	Диспозитивний (з імперативними обмеженнями «публічного» характеру)	Консенсусний, договірний (баланс імперативних та диспозитивних засад)
Ключові принципи	Законність, пропорційність, ефективність, офіційність.	Свобода договору, диспозитивність, майнова самостійність.	Баланс інтересів, взаємна вигода, ефективність.
Основний інструмент	Адміністративний акт.	Корпоративний договір, статут.	Договір про ДПП.
Ставлення до ефективності	Нова вимога, «запозичена» з бізнесу	Фундаментальна передумова існування	Ключовий критерій для запуску проєкту



Критерії	Механізм публічного адміністрування	Механізм управління бізнесом (Корпоративний)	Механізм державно-приватного партнерства (ДПП)
Джерело прогалин	Асинхронність реформ, неякісна правотворчість	Зловживання правами, конфлікти учасників	Недосконалість процедур аналізу та гарантій
Тенденція розвитку	«Корпоратизація» (сервісність, ефективність)	«Публіцизація» (ESG, сталий розвиток)	Синтез, кодифікована конвергенція

**Джерело: авторська розробка*

Висновки. Проведений комплексний порівняльно-правовий аналіз дозволяє зробити висновок, що в Україні не існує єдиного уніфікованого «механізму» регулювання управлінської діяльності. Натомість паралельно існують та розвиваються дві правові парадигми (публічна та приватна), які на сучасному етапі перебувають у стані інтенсивної конвергенції та взаємопроникнення. Це взаємопроникнення формує нову, складну регуляторну реальність. За результатами дослідження ідентифіковано три ключові тенденції, що визначають сучасну еволюцію управлінських механізмів.

Першою є гуманізація та корпоратизація публічно-правової сфери, де новий закон про адмінпроцедуру переорієнтовує діяльність влади з домінування на сервісну модель обслуговування. Завдяки цифровізації та інструментам на зразок «Дія», публічні органи дедалі активніше переймають критерії ефективності, притаманні бізнес-менеджменту.

Друга тенденція охоплює лібералізацію приватного права, в межах якої держава розширює диспозитивність та делегує регулювання внутрішніх процесів корпоративним договорам. Водночас відбувається «публіцизація» зовнішньої відповідальності бізнесу, що змушує компанії інтегрувати у свою діяльність стандарти сталого розвитку.

Третім вектором змін стало розширення та формалізація «гібридної» зони, що найчіткіше проявляється в механізмах державно-приватного партнерства. Цей формат забезпечує синтез обох підходів, дозволяючи досягати суспільно важливих цілей за допомогою гнучких бізнес-інструментів та прозорого розподілу ризиків.

Таким чином, механізм правового регулювання управлінської діяльності в Україні є динамічною, дворівневою та конвергентною системою. Його ефективність у публічній сфері наразі гальмується дисфункцією правотворчості та асинхронністю реформ – розривом між прогресивною процедурою та застарілим матеріальним правом. Ефективність приватного механізму, у свою чергу, балан-

сує між необхідністю забезпечення договірної свободи для запобігання конфліктам та зростаючим суспільним запитом на соціальну відповідальність бізнесу.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у площині моніторингу та аналізу практичних наслідків впровадження закону «Про адміністративну процедуру» в умовах наявних законодавчих прогалин, а також у розробці дієвих правових механізмів контролю та стимулювання дотримання «публічних» компонентів у сталому корпоративному управлінні.

Література:

1. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-viii> (дата звернення: 17.11.2025).
2. Про Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади : проєкт Закону України. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/zakonoproekt-KMUTSOVV_19-08-19.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
3. Кононенко В. В., Кушко І. С. Право як регулятор управлінських рішень: порівняльний аналіз публічного та корпоративного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 11. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11561.
4. Корпоративне право України: проблеми теорії та практики : монографія / В. А. Васильєва, В. В. Луць, Л. В. Сіщук [та ін.] ; за заг. ред. В. А. Васильєвої. Харків : Право, 2018. 616 с.
5. Корпоративні відносини в оновленому законодавстві як запобіжник корпоративних конфліктів. *ЮРЛІГА*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/169441_korporativn-vdnosini-v-opovlenomu-zakonodavstv-yak-zapobzhnik-korporativnikh-konflktv (дата звернення: 27.11.2025).
6. Давидюк О. М., Швидка Т. І. Корпоративне право (в схемах та таблицях) : посіб. для підгот. до іспиту. 2-ге вид., змін. та допов. Харків : Право, 2022. 110 с.
7. Мазур О., Соколовська О. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 5. С. 107–115. DOI: 10.15421/152099.
8. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-vi> (дата звернення: 17.11.2025).
9. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-vii> (дата звернення: 17.11.2025).
10. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-ix> (дата звернення: 17.11.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu [On limited and additional liability companies] (Law of Ukraine No. 2275-VIII). Retrieved November 17, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-viii> [in Ukrainian].
2. Pro Kabinet Ministriv Ukrainy ta tsentralni orhany vykonavchoi vldy [On the Cabinet of Ministers of Ukraine and central executive bodies] (Draft Law of Ukraine). (2019). Retrieved November 17, 2025, from https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/zakonoproekt-KMUTSOVV_19-08-19.pdf [in Ukrainian].



3. Kononenko, V. V., & Kushko, I. S. (2025). Pravo yak rehulator upravlinskykh rishen: porivnialnyi analiz publichnoho ta korporatyvnoho menedzhmentu [Law as a regulator of managerial decisions: comparative analysis of public and corporate management]. Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky", 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11561> [in Ukrainian].

4. Vasylieva, V. A., Luts, V. V., Sishchuk, L. V., et al. (2018). Korporatyvne pravo Ukrainy: problemy teorii ta praktyky [Corporate law of Ukraine: problems of theory and practice]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

5. Korporatyvni vidnosyny v onovlenomu zakonodavstvi yak zapobizhnyk korporatyvnykh konfliktiv [Corporate relations in updated legislation as a safeguard against corporate conflicts]. (2018). YURLIGA. Retrieved November 27, 2025, from https://jurliga.ligazakon.net/analytics/169441_korporativn-vdnosini-v-onovlenomu-zakonodavstv-yak-zapobzhnik-korporativnikh-konflktv [in Ukrainian].

6. Davydiuk, O. M., & Shvydka, T. I. (2022). Korporatyvne pravo (v skhemakh ta tablytsiakh) [Corporate law (in schemes and tables)] (2nd ed.). Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

7. Mazur, O., & Sokolovska, O. (2020). Osoblyvosti vprovadzhennia novitnikh upravlinskykh kontseptsii: rehionalna model modernizatsii administratyvnykh protsesiv v orhanakh publichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoi transformatsii suspilstva [Features of implementation of the newest management concepts: regional model of modernization of administrative processes in public administration bodies in the conditions of digital transformation of society]. Aspekty publichnoho upravlinnia, 8(5), 107–115. <https://doi.org/10.15421/152099> [in Ukrainian].

8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership] (Law of Ukraine No. 2404-VI). Retrieved November 17, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-vi> [in Ukrainian].

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Pro Kabinet Ministriv Ukrainy [On the Cabinet of Ministers of Ukraine] (Law of Ukraine No. 794-VII). Retrieved November 17, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-vii> [in Ukrainian].

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro administratyvnu protseduru [On administrative procedure] (Law of Ukraine No. 2073-IX). Retrieved November 17, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-ix> [in Ukrainian].