

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ІНСТРУМЕНТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Виконала: здобувачка другого
(магістерського)
рівня вищої освіти групи бзУА
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Голіченко Н.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Проніна О.В.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ **Вікторія ФІЛІПОВА**

« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Голіченко Наталії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інструменти діяльності публічної адміністрації в сучасних умовах.

керівник роботи Проніна Оксана Володимирівна, к. держ. упр., доцент.

затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 435-с

2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, періодичні видання, міжнародні соціологічні дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади дослідження інструментів діяльності публічної адміністрації в сучасних умовах. Аналіз сучасних інструментів діяльності публічної адміністрації. Практичні аспекти вдосконалення інструментів діяльності публічної адміністрації в сучасних умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Робота містить 7 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Ім'я, прізвище та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|--|---------------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| <i>Консультант з написання I-III розділів</i> | <i>Оксана ПРОНІНА, доцент</i> | <i>16.09.2025 р</i> | |
| <i>Консультант з нормоконтролю</i> | <i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i> | | |

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Огляд літературних джерел з теми | <i>16.09.2025-19.09.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 2. | Складання і затвердження плану роботи | <i>20.09.2025-24.09.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 3. | Написання I розділу | <i>25.09.2025-14.10.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 4. | Написання II розділу | <i>15.10.2025-28.10.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 5. | Написання III розділу | <i>29.10.2025-16.11.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 6. | Формулювання висновків за темою дослідження | <i>17.11.2025-23.11.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 7. | Оформлення роботи | <i>24.11.2025-26.11.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 8. | Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання | <i>27.11.2025-06.12.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 9. | Подання роботи для перевірки у КСПНП | <i>08.12.2025</i> | <i>Виконано</i> |
| 10. | Захист роботи в ЕК | | |

Здобувач _____ Наталія ГОЛІЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ПРОНІНА

АНОТАЦІЯ

Голіченко Н.А. Інструменти діяльності публічної адміністрації в сучасних умовах – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У дослідженні здійснено комплексне теоретико-прикладне осмислення інструментів діяльності публічної адміністрації в умовах трансформації публічного управління, європейської інтеграції, децентралізації, цифровізації та дії правового режиму воєнного стану. Обґрунтовано, що ефективна реалізація публічних функцій у сучасних умовах потребує відмови від виключно владно-розпорядчої моделі на користь розширеного й диференційованого інструментарію, який поєднує адміністративно-правові, організаційні, планово-програмні, фінансово-економічні, договірні та партнерські механізми.

Розкрито поняття, сутність і еволюцію інструментів діяльності публічної адміністрації як юридично значущих засобів реалізації компетенції, що мають визначену процедуру, спричиняють правові наслідки та підлягають контролю й оскарженню. Запропоновано системну класифікацію інструментів за юридичною формою, функціональним призначенням, способом впливу, ресурсною природою, строковістю та суб'єктивним складом, визначено їх місце у механізмі реалізації публічних функцій на різних стадіях управлінського циклу.

Здійснено аналіз сучасної практики застосування адміністративно-правових, договірних, фінансово-економічних і партнерських інструментів, зокрема державно-приватного партнерства, публічних закупівель, концесій та управління публічним майном. Доведено, що їх результативність залежить від якості нормативного регулювання, інституційної спроможності органів публічної влади, професіоналізму персоналу та інтеграції правових і організаційних механізмів. Окрему увагу приділено ролі цифрових інструментів у забезпеченні прозорості, підзвітності та людиноцентричності публічного адміністрування.

Сформульовано напрями вдосконалення інструментального забезпечення діяльності публічної адміністрації з урахуванням європейських стандартів належного врядування, що сприятимуть підвищенню ефективності, легітимності та адаптивності публічного управління в Україні.

Ключові слова:

публічна адміністрація, публічне управління, інструменти діяльності публічної адміністрації, адміністративне право, адміністративні процедури, публічні функції, управлінський цикл, адміністративно-правові інструменти, договірні інструменти, фінансово-економічні інструменти, державно-приватне партнерство, публічні закупівлі, концесії, цифровізація публічного управління, належне врядування, європейська інтеграція, децентралізація, воєнний стан.

ANNOTATION

Golichenko N.A. Tools for public administration in modern conditions – Manuscript. Master's qualification work in specialty 281 "Public management and administration". Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2025.

The study provides a comprehensive theoretical and applied understanding of the tools of public administration activity in the context of public administration transformation, European integration, decentralization, digitalization, and the legal regime of martial law. It is substantiated that the effective implementation of public functions in modern conditions requires the rejection of an exclusively power-management model in favor of an expanded and differentiated toolkit that combines administrative-legal, organizational, planning-program, financial-economic, contractual, and partnership mechanisms.

The concept, essence and evolution of public administration instruments as legally significant means of implementing competence, which have a defined procedure, cause legal consequences and are subject to control and appeal, are revealed. A systematic classification of instruments by legal form, functional purpose, method of influence, resource nature, term and subject composition is proposed, their place in the mechanism of implementing public functions at different stages of the management cycle is determined.

The analysis of the modern practice of applying administrative-legal, contractual, financial-economic and partnership instruments, in particular public-private partnership, public procurement, concessions and public property management, has been carried out. It has been proven that their effectiveness depends on the quality of regulatory regulation, institutional capacity of public authorities, professionalism of personnel and integration of legal and organizational mechanisms. Special attention is paid to the role of digital tools in ensuring transparency, accountability and people-centeredness of public administration.

Directions for improving the instrumental support of public administration activities have been formulated, taking into account European standards of good governance, which will contribute to increasing the efficiency, legitimacy, and adaptability of public administration in Ukraine.

Keywords:

public administration, public management, tools of public administration, administrative law, administrative procedures, public functions, management cycle, administrative and legal instruments, contractual instruments, financial and economic instruments, public-private partnership, public procurement, concessions, digitalization of public administration, good governance, European integration, decentralization, martial law.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ... | 10 |
| 1.1. Поняття, сутність та еволюція інструментів діяльності публічної адміністрації в системі публічного управління | 10 |
| 1.2. Класифікація інструментів діяльності публічної адміністрації та їх місце у механізмі реалізації публічних функцій | 18 |
| Висновки до розділу 1 | 31 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ | 33 |
| 2.1. Адміністративно-правові та організаційні інструменти діяльності публічної адміністрації: стан і особливості застосування | 33 |
| 2.2. Договірні, фінансово-економічні та партнерські інструменти в практиці діяльності публічної адміністрації | 42 |
| Висновки до розділу 2 | 53 |
| РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ... | 55 |
| 3.1. Оцінювання ефективності застосування інструментів діяльності публічної адміністрації в умовах трансформації публічного управління | 55 |
| 3.2. Напрями оптимізації та розвитку інструментів діяльності публічної адміністрації з урахуванням європейських стандартів і цифрових трансформацій | 64 |
| Висновки до розділу 3 | 72 |
| ВИСНОВКИ..... | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 77 |

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах глибоких суспільно-політичних, економічних та правових трансформацій публічна адміністрація вже не може ефективно виконувати покладені на неї функції, спираючись виключно на класичні засоби регулювання суспільних відносин. Сучасні процеси державотворення, європейської інтеграції, децентралізації влади та цифровізації управління об'єктивно потребують розширення інструментарію діяльності суб'єктів публічної адміністрації, зокрема шляхом активнішого залучення інструментів, притаманних владі. Такі інструменти дедалі частіше використовуються органами публічної влади не як допоміжні, а як повноцінні засоби реалізації публічного інтересу та досягнення цілей публічного управління, що свідчить про зміну самої логіки взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Зростання ролі різноманітних інструментів у діяльності публічної адміністрації обумовлене прагненням держави діяти більш гнучко, адаптивно та результативно в умовах складних соціально-економічних процесів. Залучення договірних, фінансово-економічних, майнових та партнерських механізмів дозволяє публічній владі виходити за межі суто владно-розпорядчого впливу та забезпечувати досягнення публічних цілей через координацію інтересів різних учасників правовідносин. Водночас застосування таких інструментів не означає втрати публічно-правової природи діяльності держави, а, навпаки, сприяє підвищенню ефективності реалізації її функцій за умови збереження пріоритету публічного інтересу та дотримання принципів законності, прозорості й підзвітності. Особливої актуальності питання використання ефективних інструментів діяльності публічної адміністрації набуває в умовах дії правового режиму воєнного стану. Воєнні виклики істотно посилюють соціальну вразливість населення, загострюють економічну нестабільність, знижують інвестиційну привабливість держави та ускладнюють виконання публічних зобов'язань. За таких обставин публічна

влада змушена оперативно реагувати на нові загрози, застосовуючи не лише імперативні, а й більш гнучкі та адаптивні форми впливу на суспільні відносини. Саме приватноправові механізми, зокрема державно-приватне партнерство, інвестиційна взаємодія, управління об'єктами державної та комунальної власності, договірні форми надання публічних послуг, стають важливими інструментами стабілізації соціально-економічної ситуації та забезпечення безперервності публічного управління.

У зазначеному контексті актуалізується потреба в ґрунтовному науковому аналізі сутності, ознак і правової природи інструментів діяльності суб'єктів публічної адміністрації, а також визначенні меж і умов їх застосування в системі публічного адміністрування.

Значний внесок у розвиток зазначеної проблематики зробили такі науковці, як В. Колпаков, Ю. Битяк, В. Авер'янов, О. Андрійко, Т. Коломоєць, І. Коліушко, А. Комзюк, В. Тимошук, Ю. Шемшученко, О. Кузьменко, І. Голосніченко, О. Бандурка, Є. Додін, О. Дрозд, П. Діхтієвський, В. Гаращук, Р. Миронюк, О. Миколенко, Є. Легеза, Д. Лук'янець, П. Лютіков, А. Маслова, В. Опришко, Ю. Педько, В. Перепелюк, Д. Приймаченко, А. Селіванов, М. Тищенко, А. Турчак, М. Шевченко, А. Школик, Л. Кисіль, О. Лагода, О. Білоус, А. Бобкова та інші дослідники.

Водночас слід зауважити, що, попри наявність окремих ґрунтовних напрацювань, інструменти діяльності публічної адміністрації досі не стали об'єктом комплексного дослідження як самостійна категорія або як цілісна група інструментів у межах публічного управління. Виходячи зі сказаного, **метою дослідження** є комплексне теоретико-прикладне осмислення інструментів діяльності публічної адміністрації в сучасних умовах, визначення їх сутності, системи та особливостей застосування, а також обґрунтування напрямів удосконалення з урахуванням трансформації публічного управління, європейських стандартів і цифрових змін.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння інструментів діяльності публічної адміністрації та простежити еволюцію їх наукового осмислення;
- розкрити класифікаційні підходи до інструментів діяльності публічної адміністрації та визначити їх місце у механізмі реалізації публічних функцій;
- здійснити аналіз сучасного стану застосування адміністративно-правових, організаційних, договірних і фінансово-економічних інструментів у практиці діяльності публічної адміністрації;
- оцінити ефективність використання відповідних інструментів в умовах трансформації публічного управління;
- обґрунтувати напрями оптимізації та розвитку інструментів діяльності публічної адміністрації з урахуванням європейського досвіду та цифровізації управлінських процесів.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі здійснення діяльності публічної адміністрації.

Предметом дослідження є інструменти діяльності публічної адміністрації.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, формально-юридичний, порівняльно-правовий та логіко-правовий методи. Їх використання забезпечило комплексний характер дослідження та обґрунтованість отриманих висновків.

Структура дослідження зумовлена поставленою метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків і списку використаних джерел.