

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **РОЗБУДОВА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

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

Козлова Н. О.

---

*(прізвище та ініціали)*

Керівник

Тоцька Н. Л.

---

*(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

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Козлової Наталі Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розбудова системи публічного управління в сучасних умовах  
керівник роботи Тоцька Наталя Леонідівна, к. філол. н., 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, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Концептуальні основи модернізації публічного управління. Міжнародний досвід та актуальні тренди розвитку публічного управління. Практичні аспекти вдосконалення системи публічного управління.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Робота містить 6 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>Наталя ТОЦЬКА, доцент</i>	<i>16.09.2025 р</i>	
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталя 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>27.11.2025-07.12.2025</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 \_\_\_\_\_ Наталя КОЗЛОВА  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Наталя ТОЦЬКА  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Козлова Н. О.** Розбудова системи публічного управління 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 проблем розбудови та стратегічного оновлення системи публічного управління в умовах глобальних трансформацій, цифровізації, зростання безпекових і воєнних викликів. Обґрунтовано обмеженість традиційних ієрархічно-бюрократичних моделей управління та необхідність переосмислення ролі публічної влади, оновлення управлінських механізмів і впровадження інноваційних підходів до формування та реалізації публічної політики. Проаналізовано еволюцію наукових концепцій публічного управління — від класичної бюрократії до нового державного менеджменту, мережевого врядування, цифрової трансформації та ціннісно-культурного підходу.

Значну увагу приділено аналізу міжнародного досвіду та сучасних тенденцій реформування публічного управління крізь призму концепції New Public Management і процесів цифровізації, визначено їх потенціал і обмеження з позицій збереження публічного інтересу, інституційної стійкості та стратегічного контролю. Доведено, що цифровізація публічного управління є не лише технологічним, а й глибинним інституційним процесом, який трансформує управлінські процедури, підзвітність і взаємодію держави з суспільством, водночас породжуючи нові ризики.

Обґрунтовано практичні напрями стратегічного вдосконалення публічного управління на основі поєднання стратегічного управління, адаптивних і мережевих моделей, розвитку управлінської культури, лідерства та професіоналізації публічної служби. Особливу увагу приділено інтеграції ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади як ключової умови підвищення якості публічних рішень. Зроблено висновок, що модернізація публічного управління має здійснюватися як цілісна керована трансформація, спрямована на підвищення інституційної спроможності, стійкості та довіри до держави, де визначальним ресурсом залишається людина в системі публічної служби.

### **Ключові слова:**

публічне управління, публічна влада, державне управління, модернізація управління, інституційна спроможність, стратегічне управління, New Public Management, мережеве врядування, цифровізація, електронне врядування, публічна політика, управління ризиками, адаптивність, інституційна стійкість, кадровий потенціал, публічна служба, воєнні та безпекові виклики, євроінтеграція.

## ANNOTATION

**Kozlova N. O.** Development of the public administration system 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 problems of developing and strategically updating the public administration system in the context of global transformations, digitalization, and the growth of security and military challenges. The limitations of traditional hierarchical-bureaucratic management models and the need to rethink the role of public authorities, update management mechanisms, and introduce innovative approaches to the formation and implementation of public policy are substantiated. The evolution of scientific concepts of public administration is analyzed - from classical bureaucracy to new state management, network governance, digital transformation, and a value-cultural approach.

Considerable attention is paid to the analysis of international experience and current trends in public administration reform through the prism of the New Public Management and digitalization processes, their potential and limitations are identified from the standpoint of preserving the public interest, institutional stability and strategic control. It is proven that the digitalization of public administration is not only a technological, but also a deep institutional process that transforms management procedures, accountability and interaction of the state with society, while at the same time generating new risks.

Practical directions of strategic improvement of public administration based on a combination of strategic management, adaptive and network models, development of management culture, leadership and professionalization of public service are substantiated. Particular attention is paid to the integration of a risk-oriented approach into the activities of public authorities as a key condition for improving the quality of public decisions. It is concluded that the modernization of public administration should be carried out as a holistic managed transformation aimed at increasing institutional capacity, stability and trust in the state, where the person in the public service system remains the determining resource.

**Keywords:**

public administration, public power, public administration, modernization of administration, institutional capacity, strategic management, New Public Management, network governance, digitalization, e-governance, public policy, risk management, adaptability, institutional sustainability, human resource potential, public service, military and security challenges, European integration.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
Розділ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Теоретичні засади дослідження системи публічного управління.....	10
1.2. Еволюція наукових поглядів на оновлення та трансформацію публічного управління.....	19
Висновки до розділу 1 .....	35
Розділ 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	37
2.1. Концепція New Public Management у контексті глобальних адміністративних перетворень.....	37
2.2. Цифровізація публічного управління як чинник інституційних змін .....	46
Висновки до розділу 2 .....	54
Розділ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	55
3.1. Пріоритетні напрями стратегічного оновлення публічного управління в сучасних умовах .....	55
3.2. Інтеграція інструментів управління ризиками у діяльність органів публічної влади.....	65
Висновки до розділу 3 .....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** В умовах трансформаційних змін, що охоплюють практично всі сфери суспільного життя, проблема розбудови системи публічного управління набуває особливої актуальності. Сучасні держави функціонують у середовищі підвищеної динаміки соціально-економічних процесів, глобалізаційного тиску, цифрової трансформації, а також зростання безпекових, фінансових і соціальних ризиків. За таких обставин традиційні управлінські моделі, зорієнтовані переважно на ієрархічне адміністрування та формально-правові процедури, дедалі меншою мірою відповідають потребам суспільного розвитку. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі публічної влади, оновлення механізмів її діяльності та формування спроможної, гнучкої й результативної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що сучасні умови розвитку держави характеризуються зростанням запиту суспільства на відкритість, підзвітність і якість публічних рішень. Публічне управління дедалі більше розглядається не лише як інструмент реалізації владних повноважень, а як сфера партнерської взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. У цьому контексті особливого значення набувають процеси стратегічного планування, впровадження інноваційних управлінських підходів, використання цифрових технологій, а також застосування сучасних методів оцінювання ефективності та управління ризиками. Саме тому розбудова системи публічного управління в сучасних умовах потребує ґрунтовного наукового осмислення з урахуванням як теоретичних напрацювань, так і практичного досвіду провідних країн світу.

Аналіз останніх наукових публікацій свідчить, що проблематика публічного управління активно досліджується в межах адміністративного права, теорії державного управління, публічної політики та менеджменту. Різні аспекти публічного управління у своїх працях аналізують: В. Бойченко,

Є. Болотіна, О. Василиця, А. Іщенко, Г. Коваль, І. Кульчій, І. Лопушинський, В. Малиновський, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Сак, Й. Томкова, В. Філіппова, А. Ханіна та інші провідні вчені. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців значна увага приділяється концепціям New Public Management, Good Governance, New Public Service, питанням цифровізації управлінських процесів, розвитку електронного урядування та підвищення інституційної спроможності публічної адміністрації. Водночас, попри наявність ґрунтовних досліджень окремих аспектів реформування публічного управління, проблема комплексної розбудови його системи в сучасних умовах часто залишається фрагментарно висвітленою. Це зумовлює потребу в узагальненні теоретичних підходів, аналізі світових тенденцій та обґрунтуванні практичних напрямів удосконалення системи публічного управління з урахуванням сучасних викликів і національних особливостей.

**Метою дослідження** є теоретичне узагальнення та наукове обґрунтування напрямів розбудови системи публічного управління в сучасних умовах на основі аналізу концептуальних засад, світового досвіду та сучасних управлінських інструментів.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність послідовного вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**:

- розкрити теоретичні основи формування та розвитку системи публічного управління, а також уточнити її ключові поняття і категорії;
- проаналізувати еволюцію наукових підходів до реформування публічного управління та визначити їх значення для сучасної управлінської практики;
- дослідити світові тенденції і кращі практики модернізації системи публічного управління, зокрема в контексті реалізації концепції New Public Management і розвитку електронного урядування;

- обґрунтувати стратегічні напрями розбудови системи публічного управління в сучасних умовах з урахуванням потреб сталого розвитку та суспільних очікувань;
- розкрити можливості інтеграції інструментів ризик-менеджменту в діяльність органів публічної влади як чинника підвищення ефективності управлінських рішень.

**Об'єктом дослідження** є система публічного управління як сукупність інституцій, механізмів і процесів реалізації публічної влади.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади, світові тенденції та практичні механізми розбудови системи публічного управління в сучасних умовах.

**Методологічну основу дослідження** становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до публічного управління, історико-логічний метод для дослідження еволюції управлінських концепцій, системний метод для розгляду публічного управління як цілісного утворення, а також порівняльний метод для аналізу світового досвіду реформування управлінських систем. Крім того, застосовувалися структурно-функціональний метод і метод узагальнення, що дозволило сформулювати практичні висновки та рекомендації.

**Структура дослідження** зумовлена поставленою метою та логікою вирішення визначених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, у яких послідовно розкриваються теоретичні засади реформування системи публічного управління, аналізуються світові тенденції її розвитку та обґрунтовуються практичні напрями вдосконалення, а також висновків і списку використаних джерел. Така структура забезпечує цілісність дослідження та дозволяє комплексно розкрити проблематику розбудови системи публічного управління в сучасних умовах.