

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ  
ВЛАДИ**

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

Соценко В.О.

---

*(прізвище та ініціали)*

Керівник

Вольська О.М.

---

*(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**

Соценко Вікторії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління ризиками під час прийняття управлінських рішень в органах публічної влади  
керівник роботи Вольська Олена Михайлівна д.держ.упр., професор.  
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, дані Державної служби статистики України
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи управління ризиками в публічному управлінні. Сучасний стан ризик-орієнтованого управління в органах публічної влади України. Формування та впровадження ризик-орієнтованої моделі ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади України.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Робота містить 6 таблиць та 2 рисунка

## 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>Олена ВОЛЬСЬКА, професор</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>27.11.2025-03.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	<i>04.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач \_\_\_\_\_ Вікторія СОЦЕНКО  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Олена ВОЛЬСЬКА  
( підпис ) ((ім'я та прізвище))

## Анотації кваліфікаційної роботи магістра

**Соценко В.О.** Управління ризиками під час прийняття управлінських рішень в органах публічної влади – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

Дослідження присвячене теоретичному й прикладному обґрунтуванню управління ризиками під час прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. У роботі розкрито сутність ризику як ключового детермінанта ефективності державного управління в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Узагальнено сучасні наукові підходи й моделі ризик-менеджменту, проаналізовано нормативно-правові та інституційні засади його застосування в Україні, а також практику впровадження ризик-орієнтованого підходу на центральному та місцевому рівнях влади. Виявлено ключові бар'єри, що стримують інтеграцію ризик-менеджменту в цикл ухвалення державних рішень. На основі отриманих результатів розроблено концептуальну модель управління ризиками в органах публічної влади та запропоновано механізми її впровадження, які включають організаційні, нормативні, інституційні та цифрові інструменти. Практичне значення дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення стійкості, результативності та передбачуваності державної політики.

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, органи публічної влади, публічна політика, публічне управління, рішення, прийняття рішень.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	10
1.1. Сутність ризику та управління ризиками: еволюція понять	10
1.2. Ризики в діяльності органів публічної влади	18
1.3. Управлінські рішення в публічному секторі: стадії, принципи, особливості	23
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	33
2.1. Нормативно-правові та інституційні передумови управління ризиками в органах публічної влади України	33
2.2. Практичний стан впровадження ризик-орієнтованих підходів під час ухвалення управлінських рішень у публічному секторі	37
2.3. Проблеми та бар'єри розвитку системи управління ризиками в органах публічної влади України	47
Висновок до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	56
3.1. Концептуальні засади побудови ризик-орієнтованої моделі публічного управління	56
3.2. Стратегія впровадження ризик-орієнтованої моделі державного управління в Україні на засадах міжнародних практик	60
3.3. Практична модель ризик-менеджменту для органів публічної влади України: механізми, інструменти та очікувані результати	69
Висновок до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні трансформаційні процеси в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, багатовимірністю внутрішніх і зовнішніх загроз, зростанням нестабільності політичного, соціально-економічного, фінансового та безпекового середовища. Повномасштабна військова агресія проти України, посилення гібридних впливів, зростання інформаційних і кіберризиків, ускладнення процесів управління критичною інфраструктурою та публічними фінансами створюють принципово нові вимоги до державного управління. В таких умовах традиційні моделі ухвалення управлінських рішень, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, втрачають ефективність, а ризик перетворюється на постійний структурний фактор функціонування державних інституцій.

Потреба адаптації системи публічного управління до середовища невизначеності зумовлює актуальність переходу до ризик-орієнтованої моделі управління, яка забезпечує випереджальне виявлення загроз, мінімізацію негативних наслідків, оптимізацію розподілу обмежених ресурсів, підтримання суспільної стійкості та інституційної безпеки. У глобальній практиці ризик-менеджмент є ключовим компонентом ефективного врядування та елементом циклу державної політики, інтегрованим у стратегічне планування, бюджетування, цифрову трансформацію, регіональний розвиток та кризове управління. В Україні ж впровадження ризик-менеджменту має вибіркового та несистемного характеру, переважно зводяться до окремих сфер: публічних закупівель, критичної інфраструктури, цивільного захисту, антикорупційної політики та аудиту. Відсутність єдиної міжвідомчої методології, стандартизованих інструментів оцінювання ризиків, нормативно закріпленої інтеграції ризик-аналізу у процес прийняття рішень та цифрової аналітичної інфраструктури знижує результативність державної політики та стійкість публічного сектору до викликів.

Особливої актуальності набуває формування системи управління ризиками на рівні місцевого самоврядування, адже децентралізація розширила повноваження громад та їхню відповідальність за публічні послуги, управління фінансами, інфраструктурою, безпекою та соціальною політикою. Нерівномірність ресурсної забезпеченості та кадрового потенціалу територіальних громад, різний рівень цифрової трансформації та управлінської зрілості підвищують ймовірність управлінських помилок і системних локальних криз, які здатні швидко масштабуватися на регіональному та національному рівнях.

Актуальність теми визначається також тим, що ризик-менеджмент у публічному управлінні є не лише інструментом підвищення ефективності та результативності рішень, але й однією з передумов національної стійкості, міжнародної конкурентоспроможності та євроінтеграції України. Сучасні підходи ЄС у сфері врядування, цифровізації, управління безпекою, фінансами та регіональним розвитком передбачають обов'язкову інтеграцію ризик-орієнтованих механізмів і підзвітності, що робить створення такої системи критично важливим з огляду на стратегічний курс України.

Отже, дослідження теоретичних, методологічних та інституційно-прикладних засад ризик-орієнтованого управління в органах публічної влади України є своєчасним та суспільно необхідним. Воно спрямоване на формування концептуального та інструментального підґрунтя модернізації державного управління, здатної забезпечити інституційну стійкість, публічну безпеку та ефективний розвиток держави в умовах зростаючої невизначеності та багатовимірних викликів.

Проблеми управління ризиками при прийнятті управлінських рішень в органах влади розглядали вчені: І.В. Антипенко, V. Brehmer, S. Braig, М.М. Білинська, Н.О. Брюшкова, Г.Я. Бутенко, І.М. Вигівська, В.В. Вітлінський, І. В. Воловельська, В. М. Глібчук, О. О. Гречаніченко, Л.Л. Гриценко, Н. Гулар, В.Л. Дикань, Ю.В. Калюжна, Л. Кльоба, Т.О. Королюк, І.П. Лопушинський, В.В. Лук'янова, К. Mormul,

М. Огороднійчук, І.А. Островський, Е. Parashkevova-Velikova, С. В. Панченко, Н.А. Пенкаль, О.М. Полінкевич, І.М. Посохов, С.О. Попович, А.В. Свідерська, К. Д. Семенова, В. В. Сінельнік, Ю.С. Скакальський, Р.І. Содома, Ю. П. Шаров, О. М. тШтирьов а ін. Незважаючи на широке коло ґрунтовних наукових розробок, комплексного дослідження вимагають процеси управління ризиками в органах публічної влади.

*Метою дослідження є* теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних і прикладних засад управління ризиками під час прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, спрямоване на підвищення стійкості, результативності та передбачуваності державної політики в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

з'ясувати теоретичну сутність ризику та ризик-менеджменту в публічному управлінні;

дослідити наукові підходи, інструменти та сучасні моделі управління ризиками у сфері публічного адміністрування;

проаналізувати нормативно-правові та інституційні передумови застосування ризик-менеджменту в органах публічної влади України;

оцінити сучасний стан і особливості впровадження ризик-орієнтованого підходу на центральному та місцевому рівнях державного управління;

ідентифікувати ключові бар'єри ефективної реалізації ризик-менеджменту в процесі ухвалення управлінських рішень;

розробити концептуальну модель управління ризиками в органах публічної влади та механізми її практичної реалізації;

запропонувати рекомендації щодо інституційного, нормативного, організаційного та цифрового забезпечення ризик-орієнтованого управління державними рішеннями.

Об'єкт дослідження - процес прийняття управлінських рішень в органах публічної влади;

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові статті та монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, ресурси Інтернету, включаючи дані та аналітичні матеріали офіційних веб-сайтів державних установ та організацій, а також публікації наукових досліджень. Інформаційна база дозволила отримати певний обсяг даних та аналітичних матеріалів, необхідних для проведення дослідження та формулювання висновків у роботі.

*Структура магістерської роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (сім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 86 сторінку. У роботі вміщено 2 рисунка та 6 таблиць. Список використаних джерел містить 55 найменувань, у тому числі 5 іноземною мовою.