

УДК 352:3.072.2(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.41>

А. М. Юрченко

аспірантка кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID ID: 0009-0004-5360-2002

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

У статті досліджені системні перепони для успішного реформування внутрішнього контролю у органах публічного управління в Україні, зокрема брак належного фінансування. Відзначено, що для впровадження сучасної, ефективної та комплексної системи внутрішнього контролю потребує значних інвестицій на різних рівнях.

Застосування сучасних інформаційних технологій відкриває широкі можливості для суттєвого підвищення ефективності системи внутрішнього контролю в державних установах. Впровадження автоматизованих систем управління та контролю здатне радикально змінити підходи до здійснення контрольних функцій, знижуючи залежність від людського фактору, який часто стає причиною помилок, зловживань чи корупційних ризиків. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації рутинних операцій допомагає мінімізувати людські помилки, що виникають через неувважність або суб'єктивні мотиви, а також значно ускладнює можливості для маніпуляцій і порушень у роботі державних органів.

Не менш важливою складовою є впровадження ефективних механізмів постійного моніторингу та оцінки результатів роботи системи внутрішнього контролю. Це дасть змогу своєчасно визначати, наскільки успішно реалізуються реформи, а також виявляти і усувати слабкі місця та проблемні ділянки у функціонуванні системи. Регулярний моніторинг і оцінка сприятимуть підвищенню якості прийняття управлінських рішень, формуванню прозорих показників ефективності та забезпеченню адаптивності системи до змін як у законодавчому полі, так і в зовнішньому середовищі. Загалом, такий системний підхід стане основою для сталого розвитку і модернізації внутрішнього контролю у державних органах України.

Для суттєвого підвищення прозорості та ефективності системи внутрішнього контролю вкрай важливо активно залучати до процесу реформ не лише громадянське суспільство, але й міжнародних експертів. Такий багатосторонній підхід забезпечує більш відкритий, підзвітний і професійно обґрунтований розвиток системи контролю, сприяє формуванню довіри з боку суспільства та відповідає сучасним викликам у публічному управлінні.

Залучення громадянського суспільства створює додатковий рівень прозорості, оскільки громадськість стає активним учасником контролю за діяльністю державних органів. Це може здійснюватися через публікацію регулярних звітів про результати контролю, впровадження різноманітних інструментів зворотного зв'язку, а також через організацію громадських слухань, обговорень і оцінок діяльності публічних установ. В результаті забезпечується не лише відкритість інформації, але й формування механізмів взаємодії між владою і суспільством, що стимулює підвищення відповідальності державних службовців та якості управління.

Ключові слова: державний контроль, безпека, публічне управління, механізми публічного управління, суб'єкти публічного управління, контроль в публічному управлінні, публічні фінанси, національна безпека, антикорупційна політика, електронне врядування.

Постановка проблеми. Для того щоб реформи у сфері вдосконалення системи внутрішнього контролю дали відчутні результати, необхідно забезпечити розвиток інфраструктури, закупівлю сучасного програмного забезпечення, автоматизованих систем моніторингу та аналітики, які є незамінними інструментами для якісного контролю. Крім того, дуже важливими є кошти на організацію та проведення навчання, перепідготовки та сертифікації кадрів, які безпосередньо здійснюють контрольні функції. Окремою статтею видатків є модернізація внутрішніх процесів управління, адаптація їх до сучасних стандартів і вимог, що також потребує ресурсів.

На жаль, у реальних умовах фінансування цих критично важливих заходів часто виявляється недостатнім або нестабільним. Це суттєво знижує можливості для комплексного впровадження нових підходів до внутрішнього контролю і гальмує подальші зміни. Брак фінансових ресурсів призводить до того, що не всі необхідні кроки можуть бути реалізовані вчасно або у повному обсязі, а іноді реформування звужується до епізодичних чи точкових ініціатив без загальної системної підтримки. Варто також відзначити, що недостатність фінансування негативно впливає не лише на матеріально-технічне забезпечення реформ, а й значно обмежує проведення якісних і регулярних навчальних програм для працівників державних органів. Без належного професійного розвитку та постійного підвищення кваліфікації кадрів внутрішній контроль не зможе відповідати сучасним вимогам і стандартам, що, в свою чергу, знижує його ефективність. Окрім того, обмежені фінансові ресурси ускладнюють організацію системного моніторингу та оцінки результатів впровадження реформ, що є важливим етапом для коригування курсу змін і забезпечення їх успішності. Через це багато ініціатив залишаються лише на рівні документів і планів, а на практиці не дають очікуваного ефекту.

Отже, без адекватного і стабільного фінансування жодні навіть найпрогресивніші реформи системи внутрішнього контролю не зможуть бути повноцінно

реалізовані та забезпечити підвищення прозорості, ефективності і відповідальності у державному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням дослідження контролю в публічному управлінні присвячено праці таких науковців, як К. Ващенко, Н. Липовська, А. Маринушкін, О. Пасічник, І. Семенець-Орлова, О. Сушинський, О. Твердохліб, М. Терещенко, Н. Чала, О. Чорний, Т.Шестаковська та інші. Вчені наголошують, що європейська інтеграція системи внутрішнього контролю в Україні виступає не лише необхідною умовою відповідності міжнародним стандартам, а й потужним фактором зміцнення ефективності публічного управління загалом. Гармонізація законодавства, впровадження кращих практик, активна міжнародна співпраця, а також функціонування спеціалізованої національної структури з методологічного супроводу сприяють створенню прозорості, підзвітності і результативної системи внутрішнього контролю. Це є фундаментом для сталого розвитку та підвищення довіри громадян до державних інституцій та потребує подальшого наукового вивчення.

Мета статті полягає у теоретико-практичному аналізі проблемних аспектів вдосконалення системи внутрішнього контролю в Україні в контексті євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інерція державного апарату є однією з вагомих і тривалих перешкод на шляху реформування системи внутрішнього контролю. Тривалий період роботи за усталеними, традиційними схемами та підходами формує в державних органах певну стійкість до змін. Багато посадовців і структур звикли до існуючих процедур, правил та способів взаємодії, які часто закріплені не лише в нормативних актах, а й у внутрішній культурі організацій. У таких умовах будь-які ініціативи, що вимагають суттєвої адаптації, впровадження нових методик або перегляду звичних процедур, часто зустрічають активний або пасивний опір.

Цей опір іноді має бюрократичний характер через надмірну формалізацію, складність внутрішніх регламентів, над-

мірну кількість погоджень і паперової роботи, які значно гальмують прийняття і впровадження нововведень. Водночас він може бути зумовлений кадровими проблемами: відсутністю достатньої кількості висококваліфікованих професіоналів, які володіють сучасними знаннями і навичками, а також мотивації чи бажання змінювати усталені підходи. У результаті, реформа часто затягується або виконується формально, без належного впливу на якість внутрішнього контролю. Інерція державного апарату також проявляється в низькій швидкості реагування на зміни зовнішніх факторів, зокрема, нові законодавчі вимоги, технологічний розвиток, міжнародні стандарти і кращі практики. Державні органи часто не мають достатньої гнучкості для оперативної адаптації до таких змін, що суттєво уповільнює реалізацію реформ. Застарілі управлінські практики, які не враховують сучасних потреб ефективного публічного управління, часто зберігаються, незважаючи на наявність нових законів або методологій.

Крім того, інерція часто посилюється через недостатню мотивацію керівництва державних установ підтримувати і стимулювати реформи. У багатьох випадках відсутність чіткої відповідальності за результати впровадження нових підходів призводить до того, що зміни сприймаються як додаткове навантаження, а не як необхідність для підвищення якості роботи. Таким чином, інерція державного апарату створює значні ризики того, що реформи внутрішнього контролю можуть залишатися декларативними, а не реальною трансформацією системи. Для подолання цієї проблеми необхідні комплексні заходи, спрямовані на зміну організаційної культури, посилення мотивації кадрів, оптимізацію бюрократичних процедур та підтримку лідерства на всіх рівнях державного управління.

Таким чином, для ефективного реформування системи внутрішнього контролю в Україні необхідно подолати низку значущих проблем, серед яких фрагментарність реформ, дефіцит фінансування та інерція державного апарату. Лише за умови комплексного підходу, усвідомлення необхідності змін на всіх рівнях публічної

влади та забезпечення належного фінансування, реформи можуть стати ефективними та привести до створення стійкої та прозорої системи внутрішнього контролю, що сприятиме підвищенню ефективності управління в Україні.

Покращення ефективності внутрішнього контролю в державних установах є надзвичайно важливим етапом для досягнення високої якості публічного управління, забезпечення прозорості та мінімізації корупційних ризиків. Для досягнення цих цілей необхідно застосовувати комплексний підхід, що враховує сучасні виклики та потреби державного сектору, а також спирається на досвід успішних реформ в інших країнах. Ось кілька ключових напрямів, які можуть суттєво підвищити ефективність внутрішнього контролю в Україні.

Для суттєвого покращення ефективності системи внутрішнього контролю в Україні першочерговим завданням є розробка та впровадження сучасної нормативно-правової бази, що відповідатиме найкращим європейським стандартам і сучасним вимогам управління. Це є фундаментом, на якому базується якісне функціонування внутрішніх контрольних механізмів у державних установах. Вкрай важливо, щоб законодавство України було адаптоване до сучасних європейських норм і стандартів, що передбачає врахування рекомендацій і нормативів Європейського Союзу у сфері боротьби з корупцією, ефективного управління державними фінансами та прозорості використання ресурсів. Такий підхід не лише підвищить довіру міжнародних партнерів, а й сприятиме більшій відкритості і підзвітності державних органів [1].

Водночас необхідно розробити єдиний національний стандарт внутрішнього контролю, який регламентуватиме уніфіковані правила та процедури здійснення контролю в усіх державних установах. Це дозволить забезпечити узгодженість дій між різними органами, уніфікувати підходи до управлінських процесів і виключити дублювання або прогалини у контрольних функціях. Такий стандарт гарантуватиме, що контрольні процедури виконуються відповідно до принципів ефективності,

прозорості та підзвітності, що суттєво підвищить якість державного управління загалом.

Крім того, система внутрішнього контролю має бути доповнена дієвими механізмами регулярного аудиту і моніторингу, які дадуть змогу своєчасно виявляти порушення та неефективне використання ресурсів, а також своєчасно реагувати на них. Прозорі та об'єктивні процедури аудиту сприятимуть не лише усуненню проблем, але й попередженню їх виникнення, що у підсумку покращить довіру суспільства до державних інституцій. Важливим аспектом є також проведення інформаційних кампаній та навчання відповідальних осіб для забезпечення розуміння нових вимог і належного впровадження змін. У комплексі усі ці заходи створять надійну основу для системних і послідовних реформ, які сприятимуть підвищенню ефективності і прозорості системи внутрішнього контролю в Україні.

Крім того, сучасні ІТ-рішення сприяють підвищенню прозорості та відкритості процесів внутрішнього контролю. Автоматизація дозволяє забезпечити безперервний і оперативний доступ до актуальних даних для відповідальних осіб, що робить процес моніторингу більш гнучким і ефективним. Завдяки цьому можна значно скоротити час на виявлення порушень, реагування на них і вжиття необхідних заходів, що підвищує загальний рівень відповідальності і дисципліни у державних структурах.

Важливою складовою є також впровадження електронного документообігу, який не тільки спрощує обмін інформацією між різними державними органами, а й пришвидшує обробку і перевірку документів. Цей підхід дозволяє уникнути паперової бюрократії, зменшує ризики втрати чи підробки інформації, а також підвищує оперативність проведення внутрішніх перевірок і аудитів. У результаті, інтеграція сучасних ІТ-систем створює більш прозору, ефективну і надійну систему внутрішнього контролю, що відповідає викликам сучасного публічного управління та сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Для забезпечення ефективної роботи системи внутрішнього контролю необ-

хідно постійно підвищувати рівень професійної підготовки працівників державних установ, які безпосередньо виконують контрольні функції. Важливо створювати і впроваджувати спеціалізовані навчальні програми, спрямовані на підвищення компетентності працівників у сферах внутрішнього контролю, аудиту, управління фінансами та запобігання корупції. Такі програми мають знайомити фахівців з міжнародними стандартами та найкращими світовими практиками, що дозволить їм ефективно застосовувати сучасні методи контролю [2].

Крім того, досягнення високої ефективності внутрішнього контролю неможливе без професіоналізації кадрового складу. Для цього слід формувати чіткі кадрові стандарти, які визначають вимоги до кандидатів на посади, пов'язані з реалізацією контрольних функцій. Підвищення кваліфікаційних критеріїв і відбір компетентних спеціалістів сприятиме формуванню у державних органах професійної команди, здатної вирішувати складні завдання внутрішнього контролю та забезпечувати стабільність і прозорість управлінських процесів. Таким чином, інвестиції у розвиток людського капіталу є ключовим фактором для успішного впровадження і функціонування системи внутрішнього контролю.

Одним із найважливіших аспектів реформування системи внутрішнього контролю є впровадження системного підходу, який об'єднує розрізнені ініціативи в єдину, логічно побудовану стратегію. Замість реалізації окремих, фрагментарних заходів, необхідно розробити комплексний план дій, що охоплюватиме всі ключові етапи реформування. Такий підхід дозволить послідовно та координаційно впроваджувати зміни, максимально використовуючи наявні ресурси і досягаючи суттєвих результатів у підвищенні ефективності системи внутрішнього контролю.

У межах цієї стратегії важливо уніфікувати процедури внутрішнього контролю, створивши єдині стандарти та правила, які будуть застосовуватися у всіх державних установах. Це забезпечить оптимальне використання ресурсів, зменшить дублювання функцій і сприятиме стандартизації процесів, що, у свою чергу,

підвищить прозорість і підзвітність органів публічної влади. Уніфікація процедур також дозволить більш чітко визначити ролі та обов'язки всіх учасників системи контролю, що зробить управлінські процеси більш зрозумілими і керованими.

Водночас співпраця з міжнародними організаціями та експертами має ключове значення для підвищення професійного рівня системи внутрішнього контролю. Незалежні міжнародні аудити та експертні оцінки допомагають ідентифікувати недоліки, пропонують рекомендації на основі передових світових практик і стандартів, а також сприяють адаптації національного законодавства і процедур до міжнародних норм. Така підтримка не лише підсилює потенціал внутрішнього контролю, а й створює умови для більшої інтеграції України у глобальне управлінське середовище, підвищуючи її імідж і привабливість у міжнародних партнерів. Таким чином, поєднання активної участі громадянського суспільства і співпраці з міжнародними експертами формує міцну основу для успішного реформування та сталого розвитку системи внутрішнього контролю.

Не менш важливою складовою реформування системи внутрішнього контролю є розробка та впровадження ефективної системи санкцій, спрямованої на органи та посадових осіб, які порушують встановлені процедури контролю. Така система має бути чітко структурованою, справедливою і передбачати адекватні заходи впливу, що стимулюватимуть дотримання норм і підвищать загальний рівень дисципліни в державних установах.

Необхідно посилити відповідальність посадових осіб, які нехтують правилами внутрішнього контролю або свідомо порушують їх. Введення більш жорстких і чітко визначених санкцій, що можуть включати як адміністративні, так і дисциплінарні заходи, дозволить значно знизити ризики корупційних проявів, зловживань та неефективного використання ресурсів. Такий підхід сприятиме формуванню у державних службовців усвідомлення того, що порушення норм контролю матиме реальні і передбачувані наслідки [3].

Крім того, важливо забезпечити прозорість і передбачуваність процедури

накладення санкцій. Кожен повинен чітко розуміти, які дії або бездіяльність призводять до відповідальності, а також які саме покарання можуть бути застосовані у випадку порушень. Прозорість системи санкцій підвищує рівень довіри до органів контролю і створює рівні умови для всіх учасників публічного управління. Це також запобігає корупційним зловживанням у процесі притягнення до відповідальності, адже чіткі правила унеможливають вибіркове або свавільне застосування покарань.

Таким чином, розробка ефективної системи санкцій, що поєднує посилення відповідальності з прозорістю і справедливістю процедур, є ключовим чинником для зміцнення внутрішнього контролю, підвищення дисципліни та забезпечення належного виконання реформ у сфері публічного управління.

Покращення ефективності системи внутрішнього контролю в державних установах є надзвичайно важливим і невід'ємним аспектом забезпечення стабільності публічного управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій та суттєвого зниження корупційних ризиків. Система внутрішнього контролю виступає фундаментальним елементом, який дозволяє своєчасно виявляти і запобігати порушенням, нераціональному використанню ресурсів та зловживанням владою, що в свою чергу сприяє зміцненню правового порядку і підвищенню якості державних послуг.

Впровадження комплексних реформ у цій сфері має включати кілька ключових напрямів. Перш за все, необхідно удосконалити нормативно-правову базу, адаптувавши її до сучасних вимог та європейських стандартів, що забезпечить правову визначеність і уніфікацію процедур внутрішнього контролю. Інституційні зміни, які передбачають реорганізацію відповідних структур та впровадження нових моделей управління, створять передумови для більш злагодженої і ефективної роботи контролюючих підрозділів [1].

Важливим чинником успішних реформ є професіоналізація кадрового складу. Підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи навчання та серти-

фікації, а також залучення фахівців з відповідним досвідом і знаннями дозволять сформувати команду висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно реагувати на виклики та впроваджувати найкращі практики внутрішнього контролю.

Не менш значущою складовою є інтеграція новітніх інформаційних технологій, які автоматизують рутинні процеси, підвищують прозорість і доступність даних, а також сприяють оперативному моніторингу і аналізу діяльності державних органів. Використання сучасних IT-рішень створить умови для більш ефективного управління ризиками, своєчасного виявлення порушень та зменшення корупційних загроз.

Варто усвідомити, що внутрішній контроль - це не тягар і не додаткове навантаження, а потужний інструмент для підвищення ефективності управління державними ресурсами та процесами. Реформа системи внутрішнього контролю є стратегічною інвестицією в майбутнє країни, що сприяє її стабільності, прозорості та сталому розвитку. Без сформованої та дієвої системи внутрішнього контролю неможливо побудувати сучасну, сервісно орієнтовану і підзвітну публічну владу, здатну адекватно реагувати на виклики часу. У цьому контексті керівники на всіх рівнях повинні чітко усвідомлювати свою ключову роль і відповідальність за створення та підтримку ефективної системи внутрішнього контролю, яка є запорукою успішного функціонування державних інституцій. Усі ці заходи в сукупності дозволять значно підвищити ефективність внутрішнього контролю, створити прозору, відповідальну та результативну систему публічного управління, яка відповідатиме очікуванням суспільства і сприятиме сталому розвитку України.

Важливим елементом зміцнення системи внутрішнього контролю є розвиток кадрового потенціалу. Запровадження системи професійної підготовки, перепідготовки та сертифікації фахівців з внутрішнього контролю та аудиту є ключовим фактором підвищення якості та ефективності контрольних процедур. Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників, їх обізнаності з принципами міжнародної іні-

ціативи PIFC, а також володіння сучасними методами оцінювання та аналітики є передумовою успішної реалізації реформ [2].

Крім того, створення ефективної системи моніторингу та оцінки функціонування внутрішнього контролю сприяє своєчасному виявленню недоліків у роботі контрольних структур, коригуванню стратегій управління, підвищенню якості послуг і рівня фінансової дисципліни.

Отже, модернізація системи внутрішнього контролю в умовах європейської інтеграції передбачає комплексне посилення функціональної спроможності контрольних органів, нормативне забезпечення їх діяльності, підвищення рівня незалежності та об'єктивності аудиту, розвиток управління ризиками та професійний розвиток кадрового складу. Впровадження вказаних напрямів створює підґрунтя для формування ефективного, прозорого та відповідального публічного управління відповідно до принципів належного врядування, прийнятих у європейських країнах.

Підвищення прозорості та підзвітності є одним із ключових напрямів реформування системи внутрішнього контролю в державному управлінні, особливо в контексті інтеграції України до європейського простору. Ці категорії розглядаються як фундаментальні принципи сучасного публічного управління, що забезпечують ефективність, легітимність і довіру до органів влади з боку суспільства та інших зацікавлених сторін. Прозорість визначається як ступінь відкритості державних установ щодо надання повної, своєчасної і достовірної інформації про свою діяльність, зокрема про управління бюджетними ресурсами, результати внутрішнього контролю, а також про прийняті рішення і їхнє виконання. Забезпечення прозорості в державному секторі сприяє не лише зниженню корупційних ризиків, а й формуванню культури відповідальності та підзвітності на всіх рівнях управління. Відкритість інформації сприяє більш широкому залученню громадськості до контролю за використанням публічних коштів, що, у свою чергу, стимулює підвищення якості прийняття управлінських рішень та їх адаптацію до суспільних потреб [3].

Підзвітність у публічному управлінні означає наявність механізмів, які забезпечують відповідальність посадових осіб і структурних підрозділів за результати своєї діяльності. Вона передбачає чітке визначення ролей, обов'язків і повноважень, а також встановлення системи оцінки ефективності, що базується на об'єктивних критеріях та показниках. Підзвітність є важливим засобом контролю, який дозволяє виявляти недоліки в роботі, приймати коригувальні заходи та забезпечувати належне використання ресурсів. Своєчасна і прозора звітність, яка є складовою частиною системи підзвітності, формує умови для підвищення відповідальності державних службовців та структур за їхні рішення і дії.

Важливо зазначити, що у контексті європейської інтеграції підвищення прозорості та підзвітності набуває особливого значення, оскільки відповідає міжнародним стандартам належного врядування, зокрема принципам, закріпленим документами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейського Союзу та інших міжнародних організацій. Ці стандарти передбачають комплексний підхід до вдосконалення публічного управління, який охоплює не лише нормативно-правове регулювання, а й розвиток інституційної спроможності, впровадження сучасних інформаційних технологій і підвищення професійного рівня працівників.

З метою реалізації зазначених принципів держава повинна розвивати і впроваджувати ефективні механізми публічного інформування, включаючи створення відкритих електронних реєстрів, порталів державних послуг, публікацію детальної інформації про бюджетні видатки, закупівлі та результати аудиту. Водночас необхідним є забезпечення інтеграції інформаційних систем на різних рівнях управління, що дозволить формувати цілісну та достовірну картину стану управління публічними ресурсами [5].

Кадровий аспект також має вагоме значення у підвищенні прозорості та підзвітності. Необхідно формувати високопрофесійний корпус працівників внутрішнього контролю та аудиту, які здатні забезпечити

незалежність і об'єктивність оцінювання, а також вести відкриту та достовірну звітність про результати своєї діяльності. Підвищення кваліфікації, впровадження системи сертифікації та стандартизації діяльності сприятимуть формуванню відповідної культури у сфері внутрішнього контролю.

Особливу увагу слід приділити нормативно-правовому забезпеченню прозорості і підзвітності. Законодавчі акти мають чітко визначати вимоги до відкритості інформації, строків і форм звітності, а також відповідальність за порушення цих норм. Водночас слід запроваджувати механізми громадського контролю, які б забезпечували можливість моніторингу діяльності державних органів з боку зацікавлених суб'єктів, включаючи неурядові організації, медіа та громадськість.

Впровадження даних підходів сприятиме формуванню системи внутрішнього контролю, яка відповідатиме європейським стандартам належного врядування та ефективного управління публічними ресурсами. Це, в свою чергу, створить передумови для підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій, зміцнення демократичних засад та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

Отже, підвищення прозорості та підзвітності виступає як ключовий стратегічний напрям удосконалення системи внутрішнього контролю в умовах європейської інтеграції, що реалізується через комплекс заходів нормативного, інституційного, технологічного і кадрового характеру. Ефективна реалізація цього напрямку сприятиме формуванню ефективного, відкритого і відповідального публічного управління, яке відповідає сучасним викликам і очікуванням суспільства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Реформування системи внутрішнього контролю є стратегічним завданням публічного управління. Сучасні виклики вимагають переходу від формального контролю до реального інструменту управління, який дозволяє попереджати ризики, виявляти неефективність і зловживання ще на етапі пла-

нування або реалізації рішень. Внутрішній контроль має бути невід'ємною частиною управлінських процесів, а не лише засобом постфактум перевірки. Європейська інтеграція стимулює якісне оновлення підходів до внутрішнього контролю. Адаптація до стандартів ЄС передбачає прозорість, публічну підзвітність, відкритість інформації та належне управління фінансами, це не лише покращує імідж України на міжнародній арені, а й забезпечує ефективніше використання бюджетних коштів. Впровадження таких практик сприяє побудові довіри як з боку громадян, так і міжнародних партнерів.

Вдосконалення системи внутрішнього контролю має відбуватись за кількома ключовими напрямками: інституційне зміцнення передбачає створення чіткої організаційної структури системи контролю, визначення відповідальності, незалежність внутрішнього контролю від виконавців, підвищення професійної компетентності персоналу через навчання та впровадження сучасних методик; ризик-орієнтований підхід полягає у проактивному виявленні та оцінюванні ризиків у процесах управління фінансами та ресурсами. Це дозволяє зосередити зусилля контролю саме на проблемних зонах, підвищуючи ефективність і зменшуючи ймовірність виникнення втрат, зловживань чи нецільового використання коштів; підвищення прозорості та підзвітності включає в себе регулярну звітність, доступ до інформації про результати контролю, відкриті бази даних, контроль з боку громадськості. Це формує доброчесність серед службовців і сприяє розвитку культури підзвітності в державному управлінні.

Одним із важливих кроків інституційного зміцнення є створення національної незалежної структури - Центру розвитку внутрішнього контролю, яка б здійснювала методологічний супровід системи внутрішнього контролю в публічному секторі. Такий Центр відповідатиме за навчання, акредитацію фахівців, розробку методичних рекомендацій, а також моніторинг впровадження кращих практик у державних установах. Це сприятиме уніфікації підходів, підвищенню професій-

ного рівня кадрів і забезпеченню системного контролю за якістю функціонування внутрішнього контролю, відповідно до європейських стандартів.

Інтеграція внутрішнього контролю в систему управління дозволяє не лише виявляти порушення, а й підвищувати якість прийнятих рішень. Своєчасна та достовірна інформація, яку забезпечує внутрішній контроль, є підґрунтям для стратегічного планування, аналізу ефективності політик, розробки інноваційних рішень. Таким чином, контроль трансформується у механізм управлінського вдосконалення.

Ефективна система внутрішнього контролю має безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток країни. Адже таким чином вона створює умови для більш справедливого та ефективного розподілу бюджетних ресурсів; підвищення якості державних послуг (у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту); стимулювання економічного зростання через зниження рівня корупції та підвищення привабливості для інвесторів; посилення інституційної спроможності держави до реагування на виклики та кризи.

Список використаної літератури:

1. Державний фінансовий контроль та його роль в публічному управлінні. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=514711>.
2. Кирій С. Л. Публічний контроль як об'єктивне управлінське явище. Державне будівництво № 1. 2021. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19136/17419>.
3. Маринушкін А. Г. Вплив механізмів контролю на забезпечення ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід № 18. 2023. С. 235-238.
4. Терещенко М.М. Державний контроль: сутність, основні підходи та концепції. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 30 (69). № 4. 2019. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/eng/journals/2019/4_2019/23.pdf.
5. Чорний О. О. Формування сучасного механізму контролю в публічному управлінні: розробка загальної концепції дослідження. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології,

- права. Випуск 3, 2023. URL: <http://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/451/405>.
6. Chorna, Olga, et al. "Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management." *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 8.5 (2023): 90.
7. Kotsur, Vitalii, et al. "Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine." *Revista De Gestão Social E Ambiental* 17.6 (2023): 1-12.
8. Mykytyuk, P., et al. "Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 39, No 3.» 2021,
-

Yurchenko A. M. Problem aspects of improving internal control in state authority bodies in modern Ukraine

The article examines systemic obstacles to the successful reform of internal control in public administration bodies in Ukraine, in particular the lack of adequate funding. It is noted that the implementation of a modern, effective and comprehensive internal control system requires significant investments at various levels.

The use of modern information technologies opens up wide opportunities for significantly increasing the efficiency of the internal control system in public institutions. The implementation of automated management and control systems can radically change approaches to the implementation of control functions, reducing dependence on the human factor, which often causes errors, abuses or corruption risks. The use of specialized software to automate routine operations helps minimize human errors that arise due to inattention or subjective motives, and also significantly complicates the possibilities for manipulations and violations in the work of public bodies.

An equally important component is the implementation of effective mechanisms for constant monitoring and evaluation of the results of the internal control system. This will allow timely determination of the success of reforms, as well as identification and elimination of weaknesses and problem areas in the functioning of the system. Regular monitoring and evaluation will contribute to improving the quality of management decision-making, formation of transparent performance indicators and ensuring the system's adaptability to changes in both the legislative field and the external environment. In general, such a systemic approach will become the basis for sustainable development and modernization of internal control in state bodies of Ukraine.

To significantly increase the transparency and effectiveness of the internal control system, it is extremely important to actively involve not only civil society, but also international experts in the reform process. Such a multilateral approach ensures a more open, accountable and professionally justified development of the control system, contributes to the formation of public trust and meets modern challenges in public administration.

Involving civil society creates an additional level of transparency, as the public becomes an active participant in the control of the activities of state bodies. This can be done through the publication of regular reports on the results of control, the implementation of various feedback tools, as well as through the organization of public hearings, discussions and assessments of the activities of public institutions. As a result, not only the openness of information is ensured, but also the formation of mechanisms for interaction between the authorities and society, which stimulates increased responsibility of civil servants and the quality of management.

Key words: state control, security, public administration, public administration mechanisms, public administration entities, control in public administration, public finances, national security, anti-corruption policy, e-governance.