

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Сучасні методи контролю в державному управлінні:
адаптація до європейських стандартів (на матеріалах Кабінету
Міністрів України)»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
денної форми здобуття освіти
Олександра БАТУРКО
(прізвище та ініціали)

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.держ.упр., доцент
Микола БАЮК
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Олександра БАТУРКО. Сучасні методи контролю в державному управлінні: адаптація до європейських стандартів (на матеріалах Кабінету Міністрів України). – Магістерська робота.

У процесі дослідження обґрунтовано актуальність застосування сучасних методів контролю в державному управлінні в умовах реформування системи публічної влади та євроінтеграційних процесів як необхідної передумови підвищення ефективності, прозорості та результативності діяльності органів виконавчої влади. Визначено, що державний контроль є важливим інструментом забезпечення законності, підзвітності та якості управлінських рішень, а його розвиток потребує адаптації національної практики до європейських стандартів належного врядування.

Досліджено теоретичні засади державного контролю, розкрито його місце й роль у системі публічного управління, проаналізовано нормативно-правове забезпечення контрольної діяльності та практику застосування сучасних методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України. З'ясовано, що чинна система контролю характеризується багаторівневістю нормативного регулювання та наявністю формалізованих процедур, що не завжди забезпечують належний рівень результативності управлінських процесів.

Узагальнено європейські підходи до здійснення державного контролю, зокрема ризик-орієнтований та результатієорієнтований підходи, а також визначено можливості їх застосування в національній практиці. Оцінено, що підвищення ефективності контрольної діяльності органів виконавчої влади потребує посилення ролі внутрішнього аудиту, розвитку системи моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень, а також використання аналітичних даних у процесі прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: державний контроль, державне управління, Кабінет Міністрів України, європейські стандарти, ефективність управління, внутрішній аудит, моніторинг.

SUMMARY

Oleksandra BATURKO. Modern methods of control in public administration: adaptation to European standards (based on materials from the Cabinet of Ministers of Ukraine). - Master's thesis.

In the process of research, the relevance of the application of modern methods of control in public administration in the context of reforming the public authority system and European integration processes as a necessary prerequisite for increasing the efficiency, transparency and effectiveness of the activities of executive bodies was substantiated. It was determined that state control is an important tool for ensuring the legality, accountability and quality of management decisions, and its development requires the adaptation of national practice to European standards of good governance.

The theoretical principles of state control were studied, its place and role in the public administration system were revealed, the regulatory and legal support of control activities and the practice of applying modern methods of control in the activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine were analyzed. It was found that the current control system is characterized by multi-level regulatory regulation and the presence of formalized procedures that do not always ensure the proper level of effectiveness of management processes.

European approaches to state control are generalized, in particular risk-oriented and result-oriented approaches, and the possibilities of their application in national practice are also identified. It is estimated that increasing the effectiveness of the control activities of executive bodies requires strengthening the role of internal audit, developing a system for monitoring and evaluating the effectiveness of management decisions, as well as using analytical data in the process of making management decisions.

Keywords: state control, public administration, Cabinet of Ministers of Ukraine, European standards, management efficiency, internal audit, monitoring.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1. Сутність, зміст та функції контролю в системі державного управління.....	8
1.2. Європейські стандарти контролю в публічному управлінні та методичні підходи до їх адаптації.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ...	23
2.1. Організаційно-правова характеристика системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України.....	23
2.2. Оцінка ефективності методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України в контексті європейських стандартів.....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ.....	46
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України.....	46
3.2. Удосконалення механізмів впровадження європейських стандартів контролю в діяльність Кабінету Міністрів України.....	55
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління в Україні, зумовлені євроінтеграційним курсом держави, реформуванням системи виконавчої влади та впровадженням принципів належного врядування, актуалізують проблему вдосконалення державного контролю. У контексті зростання вимог суспільства до прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів державної влади контроль виступає ключовим інструментом забезпечення законності, ефективності управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей державної політики.

Державний контроль у системі виконавчої влади має багатовимірний характер і охоплює правові, організаційні, фінансові та управлінські аспекти. Його значення особливо посилюється в умовах адаптації національної системи публічного управління до європейських стандартів, які передбачають застосування результатноорієнтованих, ризик-орієнтованих та аналітичних підходів до контролю, а також посилення ролі внутрішнього аудиту, моніторингу й оцінювання ефективності публічної політики.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до державного контролю в Україні та їх адаптації до європейських стандартів публічного управління. Європейська практика, зокрема рекомендації ОЕСР та SIGMA, орієнтована на інтеграцію контролю в управлінський цикл, запровадження принципів пропорційності, превентивності та ризик-орієнтованості. Водночас вітчизняна система державного контролю, попри наявність розвиненої нормативно-правової бази, все ще зберігає ознаки фрагментарності та надмірної формалізації, що знижує її ефективність у сучасних умовах.

Особливе значення в цьому контексті має діяльність Кабінету Міністрів України як вищого органу в системі органів виконавчої влади, який відповідно до Конституції України та Закону України «Про Кабінет Міністрів України» забезпечує реалізацію державної політики, координує діяльність центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за виконанням управлінських

рішень. Саме на рівні Кабінету Міністрів України формується та реалізується комплекс контрольних механізмів, що визначають ефективність функціонування всієї системи державного управління.

Питання державного контролю та його ролі в системі публічного управління знайшли відображення в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розробку теоретичних та організаційних засад державного контролю зробили О. Ф. Андрійко, О. П. Полінець, Шморгун О. С., Татарова Т., а також автори колективних праць з механізмів публічного управління. Окремі аспекти правового забезпечення контрольної діяльності розглядаються у працях Ю. В. Гаруст, проблеми контролю в діяльності Кабінету Міністрів України – у дослідженнях Л. В. Бобрицького та Т. В. Саламахи. Водночас питання практичної адаптації сучасних методів контролю до європейських стандартів у діяльності Кабінету Міністрів України потребують подальшого комплексного дослідження.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення сучасних методів контролю в державному управлінні шляхом їх адаптації до європейських стандартів з метою підвищення ефективності діяльності Кабінету Міністрів України.

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

- проаналізувати теоретичні засади контролю в системі державного управління;
- дослідити нормативно-правове забезпечення контрольної діяльності органів виконавчої влади України;
- охарактеризувати сучасні методи державного контролю, що застосовуються в діяльності Кабінету Міністрів України;
- узагальнити європейські стандарти та підходи до здійснення контролю в публічному управлінні;
- виявити проблеми адаптації сучасних методів контролю до європейських стандартів у національній практиці;

- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України.

Об'єкт дослідження – діяльність Кабінету Міністрів України у сфері державного контролю.

Предмет дослідження – методи та механізми державного контролю, а також процеси їх адаптації до європейських стандартів у діяльності Кабінету Міністрів України.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано такі методи наукового пізнання: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності державного контролю; системний метод – для дослідження контролю як складової механізму публічного управління; структурно-функціональний метод – для аналізу контрольних повноважень Кабінету Міністрів України; порівняльно-правовий метод – для зіставлення національної та європейської практики державного контролю; нормативно-правовий аналіз – для дослідження законодавчого забезпечення контрольної діяльності; узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет ресурси, звітні матеріали Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів виконавчої влади, зокрема Кабінету Міністрів України, а також у навчальному процесі підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність, зміст та функції контролю в системі державного управління

Контроль є однією з базових і невід'ємних функцій державного управління, що забезпечує реалізацію управлінських рішень, дотримання законності, ефективність діяльності органів державної влади та досягнення визначених цілей державної політики[55]. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління контроль набуває особливого значення як інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів виконавчої влади. Його сутність полягає у цілеспрямованому спостереженні, перевірці та оцінюванні діяльності суб'єктів управління з метою встановлення відповідності фактичних результатів визначеним цілям, управлінським рішенням і вимогам законодавства. На відміну від суто наглядових дій, контроль у державному управлінні має активний характер і передбачає можливість коригування управлінських впливів.

У науковій літературі поняття «контроль» трактується неоднозначно. В англійській мові термін «control» використовується у ширшому значенні, ніж в українській термінології, оскільки охоплює не лише власне контроль, а й значення - управління. Узагальнюючи наукові напрацювання українських і зарубіжних учених, зокрема В. Бакуменка, О. Андрійко, П. Дракера, А. Файоля, доцільно виокремити кілька основних підходів до розуміння сутності контролю, а саме управлінський, правовий та функціональний.

У межах управлінського підходу, який представлений у працях А. Файоля, П. Дракера, контроль розглядається як одна зі стадій управлінського циклу, тісно пов'язана з плануванням, організацією та координацією діяльності. Основна увага вчених зосереджується на зіставленні запланованих і фактичних результатів, виявленні відхилень та прийнятті коригувальних

управлінських рішень, що дозволяє розглядати контроль як інструмент підвищення ефективності управління та досягнення поставлених цілей [62, с. 627–628.]. У своїх наукових працях П. Друкер чітко розмежовує поняття контроль та управління, де перше – це процес вимірювання і отримання інформації про виконання завдань, а друге – це дії, спрямовані на коригування діяльності на основі отриманих даних. Таке розмежування підкреслює, що контроль є передумовою для прийняття обґрунтованих рішень управління і не тотожний йому за своїм змістом. [9, с.272]. А. Файоль трактував управління як універсальний і цілісний процес, що включає п'ять взаємопов'язаних функцій. Серед них поряд із плануванням, організацією та координацією важливе місце відводиться контролю [47, 124 с.]

У наукових дослідженнях представлено значну кількість підходів до трактування поняття «контроль у державному управлінні». Зокрема, Ю. В. Гаруст розглядає контроль як процес спостереження, перевірки або нагляду за діяльністю певного об'єкта, спрямований на отримання повної, інформації щодо його фактичного стану [6]. О. П. Полінець визначає контроль у сфері державного управління як сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів контролю щодо підконтрольних об'єктів, що здійснюються з метою досягнення визначених цілей контролю та спрямовані на запобігання застійним процесам і деструктивним змінам у системі державного управління під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [32, с. 20].

У межах управлінського підходу контроль доцільно розглядати також як процес, що реалізується на різних етапах управлінського циклу. Залежно від часу проведення та функціонального призначення розрізняють попередній, поточний і заключний контроль.

Попередній контроль здійснюється до початку реалізації управлінських рішень і має на меті запобігання можливим порушенням та помилкам ще на етапі планування. Він передбачає перевірку обґрунтованості управлінських цілей, відповідності запланованих заходів чинному законодавству, наявності необхідних ресурсів та їх раціонального розподілу. У діяльності органів

виконавчої влади попередній контроль сприяє підвищенню якості управлінських рішень і мінімізації ризиків їх неефективної реалізації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання завдань і спрямований на постійне спостереження за ходом реалізації управлінських рішень. Його основна функція полягає у своєчасному виявленні відхилень від встановлених планів, стандартів і показників, а також у коригуванні діяльності відповідних структурних підрозділів. Поточний контроль забезпечує оперативне реагування на проблеми та сприяє підтриманню стабільності й ефективності управлінських процесів.

Заключний контроль проводиться після завершення реалізації управлінських рішень і має на меті оцінку результатів. Він дозволяє встановити, наскільки фактичні результати відповідають поставленим цілям і завданням, а також визначити ефективність застосованих методів і механізмів управління. На основі заключного контролю формуються висновки та рекомендації для вдосконалення подальшої управлінської діяльності.

У межах дослідження контролю як функції державного управління важливу роль відіграє його нормативно-правове забезпечення, адже саме воно окреслює правові межі здійснення контрольної діяльності, визначає коло суб'єктів контролю та обсяг їхніх повноважень [48, с. 145-151]. У Законі України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» у статті 1 державний нагляд (контроль) трактується як діяльність уповноважених центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів, державних колегіальних органів, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що здійснюється в межах визначених законом повноважень. Така діяльність спрямована на виявлення та запобігання порушенням законодавства з боку суб'єктів господарювання, а також на захист суспільних інтересів, зокрема забезпечення належної якості продукції, робіт і послуг, допустимого рівня безпеки для населення та охорони навколишнього природного середовища [40].

Правовий підхід до визначення контролю ґрунтується на працях таких учених, як О. Андрійко, яка трактує контроль як форму реалізації державної влади та важливий засіб забезпечення законності й правопорядку в діяльності органів влади [1]. У цьому контексті контроль пов'язується з перевіркою дотримання норм права, встановлених правил і процедур, а також із застосуванням заходів юридичної відповідальності у разі виявлення порушень.

Функціональний підхід до розуміння контролю в державному управлінні розглядає його як одну з ключових управлінських функцій, що забезпечує стабільність і результативність функціонування управлінської системи. В. Бакуменко, дотримується твердження, що контроль визначається як необхідний елемент зворотного зв'язку, який дозволяє оцінювати відповідність управлінських рішень поставленим цілям та своєчасно коригувати діяльність органів влади. У своїх роботах наголошує, що контроль виконує функцію узгодження цілей, ресурсів і результатів управлінської діяльності [3, с. 92-96].

Контроль у системі державного управління має дві взаємопов'язані складові [46, с. 188–194.]:

- зміст контролю – сукупність управлінських дій і процедур, що забезпечують отримання, оцінювання та використання інформації про діяльність об'єкта управління для прийняття подальших рішень;
- функції контролю – базові управлінські ролі, які виконуються в межах здійснення контрольної діяльності та впливають із його змісту [52, с. 480].

Зміст контролю в системі державного управління характеризується як сукупність взаємопов'язаних дій і процедур, що спрямовані на забезпечення реалізації управлінських рішень, досягнення визначених цілей, а також дотримання вимог законодавства й стандартів публічного управління у діяльності органів влади. Контроль виступає не лише як засіб перевірки діяльності підзвітних органів, а й як механізм зворотного зв'язку для оцінювання стану виконання завдань, коригування управлінських процесів та

оптимізації прийняття рішень у майбутньому [26, с. 50–57]. Зміст контролю в державному управлінні охоплює не лише самостійні операційні кроки, але й є невід’ємною частиною управлінського механізму, спрямованого на підтримання ефективності, прозорості й підзвітності діяльності публічних інституцій.

В академічних джерелах зміст контролю розкривається через комплекс основних складових:

1. Спостереження й одержання інформації - це може включати аналіз звітів, документів, статистичних показників, а також перевірку виконання нормативних вимог.

2. Аналіз і оцінка отриманої інформації - тут зібрані дані зіставляються з нормативними показниками, плановими завданнями чи стандартами публічного управління з метою виявлення відхилень і невідповідностей, що забезпечує оцінювання ефективності управлінських рішень і дозволяє визначити причини розбіжностей між запланованими і фактичними результатами діяльності [26].

3. Виявлення причин відхилень - цей етап включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які вплинули на результативність діяльності підконтрольних суб’єктів.[34, с. 44–50]

4. Коригувальні дії – де контроль сприяє управлінським втручанням у вигляді розроблення рекомендацій, наказів чи змін до процедур, спрямованих на усунення недоліків.

5. Профілактичний аспект - превентивна функція, що створює умови для запобігання можливим порушенням чи невиконанням вимог у майбутньому. Це досягається через встановлення чітких процедур, стандартів і критеріїв, що сприяють підвищенню якості управлінської діяльності та мінімізації ризиків.

Окремо слід зазначити, що зміст контролю в управлінні поєднує як управлінське, так і правове наповнення: він включає забезпечення законності, дотримання процедурних вимог, оцінювання ресурсного забезпечення та результативності управлінських дій [22].

Контроль у державному управлінні виконує сукупність ключових функцій, що впливають із його змісту та сприяють забезпеченню ефективності, законності, прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади. У сучасній управлінській літературі виділяють такі основні функції контролю:

1. Інформаційно-аналітична функція: де контроль забезпечує збір, оброблення та аналіз інформації про стан реалізації управлінських рішень і процесів, що дозволяє отримати об'єктивну картину діяльності органів влади.

2. Оцінювальна та діагностична функція: де контроль виступає як механізм порівняння фактичних результатів із запланованими чи нормативно визначеними стандартами, що дозволяє визначити ступінь виконання управлінських рішень та діагностувати наявність відхилень.

3. Коригувальна функція: де контроль не обмежується фіксацією фактів чи виявленням відхилень – він спрямований на внесення управлінських змін і коригувань.

4. Превентивно-профілактична функція: де контроль має також профілактичне спрямування, яке полягає у виявленні потенційних ризиків і запобіганні порушенням до того, як вони стануть фактом.

5. Контролююча (правозабезпечувальна) функція: де контроль у публічному управлінні одночасно виконує правозабезпечувальну функцію, оскільки він спрямований на дотримання законності, процедурних вимог, стандартів і правил поведінки у діяльності органів державної влади.

Тобто, зміст контролю набуває конкретних операційних форм саме через виконання функцій – тобто не є абстрактним, а виступає як практично значуща діяльність у межах управлінського процесу (табл. 1.1).

Таким чином, зміст і функції контролю у державному управлінні взаємопов'язані: кожен етап контрольної діяльності – від спостереження та збору інформації до коригувальних і превентивних заходів – реалізується через певні функції. При цьому ефективність контролю визначається не лише якістю управлінських дій, а й наявністю чіткої правової бази, яка регламентує

повноваження суб'єктів контролю, порядок здійснення перевірок, обов'язки та відповідальність підконтрольних органів.

Таблиця 1.1

Зв'язок між змістом та функціями контролю в системі державного управління

Зміст контролю (етапи/дії)	Відповідні функції контролю	Приклади методів та інструментів
Спостереження й одержання інформації: систематичне спостереження за діяльністю об'єкта управління та збір достовірної інформації про фактичний стан процесів, заходів і результатів	Інформаційно-аналітична функція/ Контролююча (правозабезпечувальна) функція	Аналіз звітів, документів, статистичних показників; спостереження; моніторинг виконання нормативів
Аналіз і оцінка отриманої інформації: зіставлення даних з нормативними показниками, плановими завданнями чи стандартами	Оцінювальна та діагностична функція	Порівняння фактичних та планових показників; аудит результатів; оцінка ефективності управлінських рішень
Виявлення причин відхилень: визначення факторів та умов, що спричинили відхилення від запланованих або нормативних показників	Оцінювальна та діагностична функція	Причинно-наслідковий аналіз, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, SWOT-аналіз
Коригувальні дії: розроблення рекомендацій, наказів, змін до процедур для усунення виявлених недоліків	Коригувальна функція	Розробка наказів і розпоряджень, внесення змін до процедур, адаптація планів, оперативні управлінські рішення
Профілактичний аспект: створення умов для запобігання можливим порушенням і невиконанню вимог у майбутньому	Превентивно-профілактична функція	Встановлення стандартів та правил, внутрішній аудит, моніторинг ризиків, превентивні заходи

Примітка. Складено автором.

Реалізація функцій контролю в державному управлінні неможлива без належного нормативно-правового підґрунтя. Саме нормативно-правове забезпечення надає функціям контролю конкретну юридичну форму та визначає рамки їх практичної реалізації. Воно встановлює порядок збору і аналізу інформації, процедури порівняння фактичних та нормативних показників, механізми прийняття коригувальних рішень, а також превентивні та правозабезпечувальні дії. Законодавча база визначає коло суб'єктів контролю, їхні повноваження, порядок здійснення нагляду та відповідальність за порушення.

Таким чином, кожна з функцій контролю отримує нормативне закріплення у законі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узгодження функцій контролю з нормативним забезпеченням

Функція контролю	Зміст функції	Нормативно-правове забезпечення
Інформаційно-аналітична	Збір, оброблення та аналіз інформації про діяльність підконтрольних суб'єктів, оцінка фактичного стану процесів та результатів	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» № 877-V, ст.1; норми щодо звітності та ведення документації[40]
Оцінювальна та діагностична	Порівняння фактичних результатів із запланованими або нормативними показниками, виявлення відхилень та невідповідностей	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю)»[40], галузеві закони (охорона праці[41], захист прав споживачів[35]
Коригувальна	Прийняття управлінських рішень для усунення виявлених відхилень, надання рекомендацій та розпоряджень	Механізми юридичної відповідальності та приписи державних органів; Кодекс України про адміністративні правопорушення[18]
Превентивно-профілактична	Передбачення та запобігання можливим порушенням, моніторинг ризиків	Планування та систематичність контрольних заходів, встановлені законодавством процедури державного нагляду
Правозабезпечувальна (контролююча)	Забезпечення дотримання законності, процедурних вимог та стандартів у діяльності органів влади	Законодавство України про державний нагляд (контроль),[40] підзаконні акти Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади

Примітка. Складено автором.

Таким чином, представлена таблиця демонструє взаємозв'язок між ключовими функціями контролю, їх практичним змістом та нормативно-правовим забезпеченням, що дозволяє оцінити, яким чином контроль реалізується у системі державного управління.

Отже, всі ці функції реалізуються через механізми, закріплені у законодавстві та підзаконних актах, що забезпечує не лише формальну відповідність, а й практичну дієвість контролю у діяльності державних органів. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичне розуміння контролю як управлінської функції з конкретними інструментами, які використовуються на практиці. Саме через це контроль виступає не лише формальною процедурою, а комплексним механізмом управлінського впливу, що забезпечує ефективність, прозорість і підзвітність державного управління.

1.2. Європейські стандарти контролю в публічному управлінні та методичні підходи до їх адаптації

У європейській доктрині публічного управління контроль розглядається як складова системи «належного врядування» (good governance), що включає ключові принципи прозорості (transparency), підзвітності (accountability), ефективності (effectiveness), раціонального використання ресурсів та орієнтації на потреби громадян [59]. Ці принципи закріплені у «Принципах публічного адміністрування», розроблених ініціативою SIGMA (Спільна ініціатива ОЕСР і ЄС), яка використовується для оцінювання систем публічного управління та планування реформ у країнах-партнерах ЄС [53]. У документах ЄС підкреслюється, що діяльність органів влади має бути прозорою, базуватися на достовірних даних, ефективно управляти ресурсами та відповідати перед громадянами за результати своєї діяльності. Одночасно акцент робиться на принцип «адміністрації через закон» (administration through law), що передбачає здійснення контрольної та оцінювальної діяльності в рамках правового поля для забезпечення захисту громадських інтересів і прав окремих осіб [25].

Одним із ключових інструментів впровадження європейських стандартів контролю є Common Assessment Framework (CAF). Цей інструмент управління якістю в публічному секторі створений на основі моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) і застосовується для самооцінки органів публічної влади з метою підвищення ефективності, орієнтації на громадян, інноваційності та якості надання послуг. CAF передбачає оцінку результативності діяльності, стратегічного планування, лідерства та безперервного вдосконалення, а також забезпечує формування системи внутрішнього контролю і стандартів організаційної якості. Цей інструмент широко використовується у багатьох країнах Європи через Європейські ресурсні центри CAF, які допомагають адаптувати модель до національних умов.

Контрольні механізми в європейській системі публічного управління

функціонують на різних рівнях, починаючи від центральної державної влади і закінчуючи місцевим самоврядуванням. Відповідно до принципів SIGMA, вони повинні мати чіткі критерії відповідальності та прозорості діяльності на кожному рівні. Основні категорії контролю включають організаційний контроль, який здійснюється через внутрішні процедури оцінювання діяльності структури, такі як самооцінка та внутрішній аудит, зовнішній контроль, який проводять органи верховного контролю та парламентські комітети, оцінку результативності діяльності органів влади за визначеними показниками та оцінку якості надання послуг, що передбачає вимірювання задоволеності громадян та бізнесу.

Узагальнення світового та європейського досвіду показує, що контроль у публічному управлінні інтегрується у загальну систему доброго врядування, де оцінка діяльності органів влади здійснюється не лише з точки зору дотримання законодавства, а й через аналіз ефективності, результативності та відповідності діяльності очікуванням громадян. Використання інструментів САФ, дозволяє створити гнучку та адаптивну систему контролю, яка сприяє підвищенню якості публічних послуг, зниженню ризиків та своєчасному виявленню відхилень від нормативних та стратегічних цілей.

У контексті європейських стандартів контролю важливо розглянути не лише загальні принципи публічного управління, але й класифікацію функцій контролю, що застосовується в країнах Європейського Союзу, і ті показники ефективності, які використовуються для оцінки діяльності органів влади [11, с.157–162]. Європейські моделі публічного управління інтегрують традиційні управлінські функції контролю – інформаційно-аналітичну, оцінювальну, коригувальну, превентивно-профілактичну та правозабезпечувальну – у ширшу систему стандартів доброго врядування, що застосовуються як на центральному, так і на локальному рівнях. Ці функції, поряд із принципами прозорості, підзвітності та ефективності, що визначені Принципами публічного адміністрування OECD/SIGMA, сприяють побудові потужної системи контролю та оцінювання діяльності публічних інституцій у ЄС .

Самооцінювання організацій на основі моделі CAF є прикладом реалізації інформаційно-аналітичної функції. Оцінювальна та діагностична функції контролю проявляються в моніторингових звітах програми SIGMA, при оцінці діяльності державних адміністрацій країн-кандидатів на вступ до ЄС на основі стандартного набору індикаторів, що відображають відповідність Принципам публічного адміністрування, включно з якістю законів, інституційною спроможністю та процедурною відповідністю [56]. Кориговальна функція проявляється у здатності органів влади формувати управлінські рішення на основі результатів оцінювання та впроваджувати зміни, спрямовані на підвищення ефективності своєї діяльності. У багатьох країнах ЄС результати внутрішнього аудиту та зовнішніх перевірок використовуються для розробки рекомендацій і коригувальних планів, які мають чіткі часові та відповідальні показники впровадження. Це є важливою складовою адаптації організацій до стандартів якості та результативності. Превентивно-профілактична функція є невід'ємною частиною контролю за стандартами врядування і входить до міжнародних практик оцінки ефективності публічного сектору. Правозабезпечувальна (контролююча) функція у європейських стандартах передбачає забезпечення дотримання законності, регламентів та правових норм у діяльності органів влади.

Для комплексної оцінки діяльності органів влади у ЄС широко використовуються показники ефективності, що охоплюють як кількісні, так і якісні критерії. Наприклад, моніторингові оцінки систем публічного управління за принципами публічного адміністрування OECD/SIGMA включають індикатори, що вимірюють передумови ефективного управління і безпосередні результати діяльності органів влади.

У європейській практиці публічного управління контроль реалізується не лише через формальне дотримання нормативно-правових вимог, а й через систему показників ефективності, що дозволяє оцінювати результативність діяльності органів влади у різних вимірах [23, с. 21–27.]. Такі показники розробляються на основі методологій Організації економічного

співробітництва та розвитку (ОЕСР) і ініціативи SIGMA та застосовуються для моніторингу відповідності системи державного управління принципам належного врядування) [53].

Одним із прикладів таких показників є Оцінка індикаторів публічної доброчесності ОЕСР (Public Integrity Indicators), яку Україна вперше подала у 2024 році як частину міжнародної ініціативи оцінювання прозорості, підзвітності та внутрішнього контролю.

Використання індикаторів ефективності у межах європейських стандартів контролю сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, обґрунтованості управлінських рішень та формуванню доказової основи для їх коригування. Такий підхід забезпечує системність оцінювання та дозволяє порівнювати результати діяльності різних інституцій у динаміці, а також зіставляти національні практики з кращими європейськими моделями публічного управління. Ці критерії широко застосовуються в оцінюваннях щорічних і тематичних звітів SIGMA, ОЕСР та інших міжнародних інструментів доброго врядування.

Узагальнені категорії показників ефективності та критерії оцінки діяльності органів влади, що застосовуються в країнах Європейського Союзу відповідно до методологій ОЕСР і SIGMA, систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності та критерії оцінки діяльності органів влади у країнах ЄС (міжнародні індикатори)

Категорія показника[58]	Опис показника	Джерело / Приклад оцінювання[15], [53]
Якість стратегічної рамки	Оцінює комплексність, актуальність і здатність державної політики досягати цілей	Індикатори публічної доброчесності ОЕСР (якість стратегічної основи)
Підзвітність формування політик	Визначає прозорість і підзвітність процесів прийняття рішень державними органами	Індикатори публічної доброчесності ОЕСР (підзвітність політики)
Ефективність внутрішнього контролю та управління ризиками	Оцінює надійність системи внутрішнього контролю, аудитів та менеджменту ризиків	Індикатори публічної доброчесності ОЕСР (ефективність внутрішнього контролю)
Підзвітність та прозорість у державній службі	Оцінка за 48 принципами публічного управління (баланс між	SIGMA Monitoring Reports за Принципами публічного адміністрування (0–5 бали)

	прозорістю, відповідальністю і результативністю)	
Результати надання публічних послуг	Стан і якість надання послуг громадянам (ефективність, швидкість, доступність)	SIGMA критерії «Надання послуг»
Управління державними фінансами	Здатність ефективно планувати, контролювати та звітувати про бюджетні витрати	SIGMA критерії «Державні фінанси»
Управління людськими ресурсами	Оцінка професіоналізму, підготовки та ефективності службовців	SIGMA критерії «Державна служба та HRM»
Управління ризиками та аудит	Наявність процедур управління ризиками, незалежність внутрішнього аудиту	OECD Public Integrity Indicators (система управління ризиками)

Примітка. Складено автором.

Представлена система індикаторів формує методичну основу для подальшого аналізу практики застосування методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України та оцінки рівня адаптації національної системи контролю до європейських стандартів.

Окрему групу критеріїв становлять показники результативності реалізації управлінських рішень, зокрема у сфері надання публічних послуг, які в європейській практиці розглядаються як інтегральний результат функціонування системи державного управління. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише внутрішню організацію діяльності органів влади, а й фактичний вплив управлінських рішень на суспільні процеси, рівень довіри громадян до державних інституцій та загальну якість державного регулювання.

Включення індикаторів управління державними фінансами та людськими ресурсами забезпечує цілісність оцінювання, оскільки дозволяє враховувати ефективність бюджетного планування, раціональність використання публічних ресурсів і професійний рівень державних службовців. Водночас аналіз показників управління ризиками та незалежності внутрішнього аудиту підтверджує домінування превентивного та системного підходу до контролю, спрямованого на запобігання порушенням і забезпечення доброчесності діяльності органів влади [51, с. 171–193].

Після визначення ключових показників ефективності у європейських стандартах управління важливим етапом є аналіз методичних підходів, які

забезпечують адаптацію цих стандартів до національної практики, зокрема в діяльності Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади в Україні. Серед таких підходів вагоме місце займають алгоритми та моделі реалізації контролю, що ґрунтуються на кращих світових практиках управління якістю та оцінювання ефективності [45].

Однією із широко визнаних моделей є CAF, що згадувалось вище. В контексті реалізації контролю використовується як інструмент, що дозволяє організаціям встановлювати внутрішні критерії оцінювання, проводити аналіз сильних і слабких сторін і формувати план удосконалення діяльності відповідно до стандартів ЄС. Також, не менш важливим методом є Benchmarking, що означає порівняння діяльності публічних органів із кращими практиками у відповідній сфері. У європейському контексті цей підхід дозволяє аналізувати ефективність управлінських процесів, знаходити «кращі практики» й адаптувати їх до національних умов, а також сприяє запровадженню інноваційних рішень у сфері державного управління.

У контексті адаптації європейських моделей для української практики, Кабінет Міністрів України та інші центральні органи виконавчої влади мають базу для застосування цих алгоритмів завдяки участі у відповідних проєктах, навчальних програмах та ініціативах. Національне агентство України з питань державної служби організовує спеціалізовані конференції та навчальні курси, зокрема щодо впровадження CAF у публічному управлінні, за участі міжнародних експертів OECD/SIGMA, GIZ та Європейського ресурсного центру CAF, що сприяє обміну досвідом і формуванню спільних методик оцінювання ефективності управління у межах інтеграційних процесів.

Важливим елементом адаптації є використання аналітичних, статистичних та нормативних даних для оцінки результативності контролю як елементу публічного управління. Європейські підходи передбачають використання різноманітних джерел інформації: від показників внутрішнього контролю та аудиту до зовнішніх моніторингових звітів (SIGMA Monitoring Reports). Такі дані дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку діяльності

органів влади та виявляти тенденції, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та результативності.

Узагальнений аналіз світового та українського досвіду впровадження європейських стандартів свідчить про ступінь готовності України до інтеграції цих практик у національну систему публічного управління та показує як сильні, так і слабкі сторони такого процесу. Серед сильних сторін можна виділити активну участь українських органів влади в навчальних і консультаційних програмах (таких як (програми ЄС "Горизонт Європа", НАТО "Партнерство заради миру"), створення національного ресурсного центру САФ та розроблення нормативних рекомендацій для впровадження моделей управління якістю [30; 36]. Водночас слабкістю є обмежене використання інструментів управління якістю у деяких органах, недостатній рівень аналітичної підтримки та відсутність системного підходу до оцінювання результативності, що потребує подальшого розвитку та підтримки.

З огляду на зазначене, важливо підкреслити, що використання європейських стандартів у сфері контролю сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності управлінських процесів, що неминуче відображається на якості державної політики. Методичні підходи, такі як САФ, Benchmarking та використання аналітичних даних, будуть використані у практичному розділі для оцінки діяльності Кабінету Міністрів України, що дозволить не лише виявити прогалини у поточній практиці, а й запропонувати обґрунтовані рекомендації щодо їх усунення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-правова характеристика системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України

Логічним продовженням теоретичного аналізу європейських стандартів контролю та методичних підходів до їх адаптації є звернення до практики функціонування ключових інституцій державного управління в Україні. У цьому контексті особливу увагу доцільно приділити діяльності Кабінету Міністрів України як центрального суб'єкта формування та реалізації державної політики, у межах якого контроль виконує системоутворюючу управлінську функцію.

Відповідно до конституційних положень та законодавства України, Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, на який покладено повноваження з формування, реалізації та координації державної політики, а також забезпечення контролю за діяльністю центральних органів виконавчої влади. Такий статус зумовлює системоутворюючу роль Кабінету Міністрів України у реалізації контрольної функції державного управління та визначає його ключове місце у формуванні та застосуванні механізмів контролю [39].

Контроль у діяльності Кабінету Міністрів України є невід'ємною складовою управлінського циклу та ключовим інструментом забезпечення результативності управлінських рішень. Реалізація контрольної функції дозволяє зіставляти задекларовані цілі з фактичними результатами діяльності, оцінювати ефективність використання бюджетних ресурсів і своєчасно виявляти управлінські ризики, що має вирішальне значення для підвищення якості державного управління.

Значення контрольної діяльності Кабінету Міністрів України зросло в умовах реформування публічного управління, децентралізації, цифровізації та

адаптації національної системи управління до європейських стандартів. Упровадження середньострокового бюджетного планування, програмно-цільового методу та стратегічних документів розвитку зумовило потребу в посиленні внутрішнього контролю й аналітичної оцінки результатів діяльності органів виконавчої влади. Конституційні та законодавчі норми формують нормативну основу для подальшого аналізу організаційних механізмів і форм контролю в діяльності КМУ.

Сформована організаційна модель контролю в діяльності Кабінету Міністрів України ґрунтується на чітко визначеній нормативно-правовій основі, яка забезпечує легітимність, системність і послідовність реалізації контрольних повноважень у сфері виконавчої влади. Нормативне закріплення контрольної функції створює передумови для ефективного управлінського впливу, координації діяльності центральних органів виконавчої влади та реалізації державної політики.

Базовим актом, що визначає контрольні повноваження Кабінету Міністрів України, є Конституція України. Відповідно до статті 113 Основного Закону, Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади та здійснює керівництво її діяльністю [19]. Стаття 116 Конституції України закріплює обов'язок Кабінету Міністрів забезпечувати виконання Конституції і законів України, актів Президента України, що передбачає здійснення постійного контролю за діяльністю підпорядкованих органів [20].

Контрольні повноваження Кабінету Міністрів України деталізуються в Законі України «Про Кабінет Міністрів України», який визначає право КМУ спрямовувати, координувати та контролювати діяльність міністерств і інших центральних органів виконавчої влади. Контроль розглядається не лише як нагляд за законністю, а й як інструмент управлінського впливу, що включає аналіз результатів діяльності, оцінку ефективності державної політики та прийняття коригувальних рішень. Практика застосування цих норм підтверджується заслуховуванням звітів міністрів, ухваленням рішень щодо

усунення недоліків та коригуванням пріоритетів політики.

Регламент КМУ визначає механізми організації контрольної діяльності на внутрішньоурядовому рівні: порядок підготовки, розгляду та виконання актів, моніторинг доручень Прем'єр-міністра і інформування про стан їх реалізації. Важливу роль у цьому процесі відіграє Секретаріат КМУ, який забезпечує систематичний контроль, узагальнення інформації та підготовку аналітичних матеріалів [38].

Окрім базових нормативних актів, система контролю в діяльності Кабінету Міністрів України доповнюється підзаконними актами та внутрішніми управлінськими документами, що конкретизують порядок реалізації контрольних повноважень, зокрема у сфері бюджетного процесу, реалізації державних програм, управління державними фінансами та внутрішнього аудиту [44, с. 13–16.]. Важливим елементом такої системи є запровадження внутрішнього фінансового контролю та внутрішнього аудиту відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, що відповідає європейським підходам до управління публічними ресурсами [17, с. 43–46]. Сукупність конституційних норм, законодавчого регулювання, підзаконних актів і внутрішніх управлінських процедур формує багаторівневу нормативно-правову основу контрольної діяльності Кабінету Міністрів України та свідчить про його інституційну спроможність реалізовувати контроль як ключову управлінську функцію [4, с. 102–106]. Водночас ефективність зазначених нормативних механізмів значною мірою залежить від практики їх застосування, що зумовлює необхідність подальшого аналізу організаційних форм та інструментів контролю в діяльності КМУ.

Подана схема (рис. 2.1) відображає ієрархічність та логіку формування нормативно-правового забезпечення контролю в діяльності Кабінету Міністрів України. Вона демонструє, що контрольні повноваження та процедури ґрунтуються на положеннях Конституції України, які закладають загальні засади функціонування виконавчої влади та визначають рамки відповідальності уряду. На цьому підґрунті формується спеціальне

законодавство, зокрема Закон України «Про Кабінет Міністрів України», який деталізує функції, повноваження та механізми координації й контролю в системі урядового управління. Подальша конкретизація контрольних процедур здійснюється через Регламент Кабінету Міністрів України та підзаконні нормативно-правові акти, що встановлюють порядок реалізації управлінських рішень і моніторингу їх виконання. Завершальним елементом є внутрішні акти та процедури, які забезпечують практичне впровадження контролю на операційному рівні, зокрема через інструкції, методичні документи та механізми внутрішнього аудиту. Таким чином, схема ілюструє системний і послідовний характер правового регулювання контролю, що забезпечує його узгодженість та ефективність у діяльності Кабінету Міністрів України.

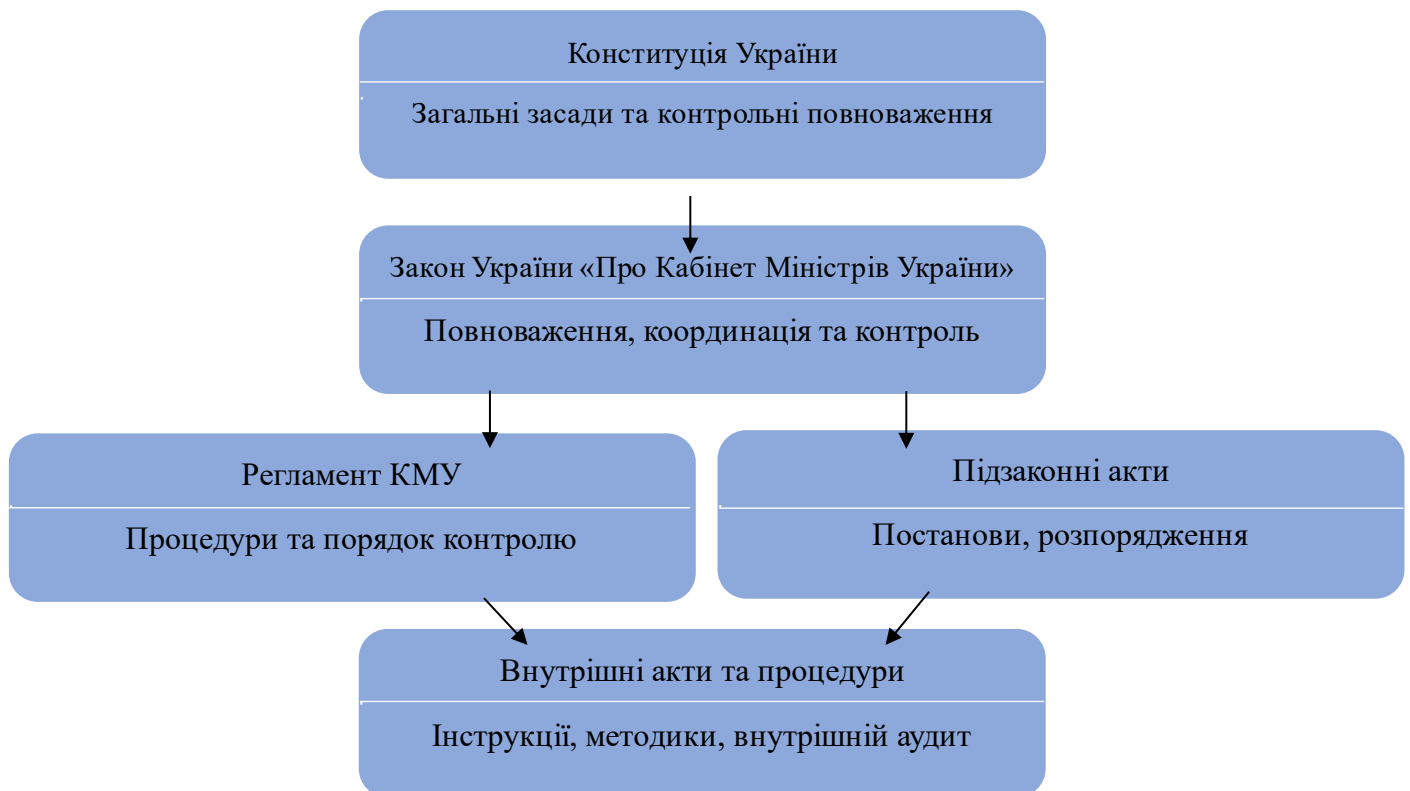


Рис. 2.1 Система нормативно-правового регулювання контролю в діяльності Кабінету Міністрів України

Примітка. Складено автором.

Подальший аналіз нормативно-правових засад контролю доцільно

доповнити розглядом організаційної побудови системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України, оскільки саме через відповідну організаційну структуру забезпечується практична реалізація закріплених у законодавстві контрольних повноважень. Організаційна система контролю в межах КМУ має багаторівневий характер і поєднує політичні, адміністративні та функціональні елементи, що дозволяє здійснювати контроль як на стратегічному, так і на операційному рівнях державного управління.

Ключову роль у системі внутрішнього контролю відіграє Прем'єр-міністр України, який відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» спрямовує та координує діяльність міністерств і центральних органів виконавчої влади, а також контролює виконання актів і доручень Уряду. Реалізація його контрольних повноважень здійснюється через механізм урядових доручень, заслуховування звітів керівників органів виконавчої влади та реагування на результати внутрішніх і зовнішніх контрольних заходів, зокрема матеріали Рахункової палати та Державної аудиторської служби України.

Важливим організаційним елементом системи контролю є Секретаріат Кабінету Міністрів України, який виконує координаційні, аналітичні та моніторингові функції, зокрема щодо підготовки та виконання урядових рішень. Через структурні підрозділи Секретаріату здійснюється узагальнення інформації про стан реалізації актів КМУ та діяльність центральних органів виконавчої влади. У 2020–2024 роках поширення електронного моніторингу виконання урядових доручень сприяло підвищенню прозорості контрольних процедур, скороченню строків обробки інформації та зменшенню ризиків формального виконання управлінських рішень.

Окреме місце в організаційній структурі контролю займають директори та департаменти Секретаріату КМУ, які забезпечують галузевий супровід державної політики. Їх участь у контрольному процесі полягає у поточному аналізі реалізації програм і рішень, підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів та виявленні проблемних аспектів реалізації політики.

Такий підхід відповідає європейській практиці, за якої контроль інтегрується в процес формування та реалізації публічної політики й орієнтується не лише на дотримання процедур, а й на досягнення запланованих результатів.

Значну роль у забезпеченні надійності контрольного механізму відіграють підрозділи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, діяльність яких спрямована на оцінку ефективності використання бюджетних коштів, управління ризиками та дотримання принципів законності й економності. За даними звітів Міністерства фінансів України за 2021–2024 роки, розвиток системи внутрішнього аудиту розглядається як один із ключових інструментів підвищення результативності державного управління та запобігання фінансовим порушенням.

Контрольна діяльність Кабінету Міністрів України реалізується у тісній взаємодії з центральними органами виконавчої влади, що проявляється у формі звітності міністерств про виконання урядових рішень, участі у координаційних нарадах та використанні результатів відомчого контролю для коригування державної політики. Умови воєнного стану додатково посилили значення міжвідомчої координації та зумовили трансформацію контрольних процедур у бік більш гнучких і ризик-орієнтованих підходів.

Аналіз сучасного стану організаційної системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України за період 2019–2024 років свідчить про поступову інституційну трансформацію контрольних механізмів, зокрема в напрямі цифровізації та посилення аналітичної складової. Водночас кількісні показники, такі як кількість доручень, взятих на контроль, і частка виконаних у встановлені строки рішень, не завжди відображають фактичну результативність управлінських рішень, оскільки зберігається домінування формально-процедурного підходу до контролю. Якісна оцінка чинників ефективності свідчить про визначальну роль кадрового потенціалу, аналітичної спроможності структурних підрозділів та наявності уніфікованих методичних підходів до оцінювання результатів виконання рішень.

У цілому організаційна структура системи контролю в діяльності

Кабінету Міністрів України характеризується поєднанням сформованої інституційної бази та наявних функціональних обмежень, що зумовлює необхідність подальшої оцінки ефективності застосовуваних методів контролю. Це обґрунтовує доцільність переходу до аналізу результативності контрольної діяльності КМУ в контексті європейських стандартів, який буде здійснено у наступному підрозділі.

Сформована організаційно-правова структура системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України забезпечує реалізацію контрольних повноважень через сукупність форм і методів, які мають нормативне закріплення та застосовуються в процесі повсякденної управлінської діяльності [38]. Основні форми контролю КМУ охоплюють контроль виконання урядових актів, моніторинг реалізації державних програм, заслуховування звітів центральних органів виконавчої влади, внутрішній аудит та інформаційно-аналітичний контроль.

До базових форм контролю в діяльності Кабінету Міністрів України належить контроль за виконанням актів і доручень Уряду та Прем'єр-міністра України, що передбачає систематичний моніторинг стану їх реалізації та узагальнення результатів виконання центральними органами виконавчої влади відповідно до Регламенту КМУ.

Важливою формою контрольної діяльності є також моніторинг реалізації державних програм і стратегічних документів, спрямований на забезпечення узгодженості дій органів виконавчої влади та досягнення визначених цілей державної політики. У практиці КМУ він реалізується, зокрема, на основі програмно-цільового підходу та регулярного звітування відповідальних органів.

Окреме місце у системі контролю займає заслуховування звітів міністерств і центральних органів виконавчої влади на засіданнях Кабінету Міністрів України, що використовується як інструмент поточного управлінського контролю та отримання узагальненої інформації про стан реалізації державної політики.

Значне місце у системі контролю займає внутрішній аудит, який здійснюється відповідно до положень Бюджетного кодексу України та нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України [5]. Внутрішній аудит у діяльності органів виконавчої влади спрямований на перевірку дотримання бюджетного законодавства, оцінку системи внутрішнього контролю та управління фінансовими ризиками [33]. Методологічне забезпечення внутрішнього аудиту здійснюється Міністерством фінансів України, що забезпечує єдність підходів у сфері державного фінансового контролю.

Ще однією формалізованою формою контролю є інформаційно-аналітичний контроль, який реалізується шляхом систематичного збору, обробки та аналізу даних про діяльність органів виконавчої влади. Секретаріат КМУ використовує електронні системи документообігу та моніторингу виконання доручень для підготовки аналітичних матеріалів, що забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень і зворотний зв'язок між етапами планування, реалізації та оцінки управлінських рішень [14].

Ключову роль у здійсненні інформаційно-аналітичного контролю відіграє Секретаріат Кабінету Міністрів України, який забезпечує функціонування систем електронного документообігу, обліку та моніторингу виконання актів і доручень Уряду. Застосування цифрових інструментів дозволяє централізовано акумулювати управлінську інформацію, відстежувати строки виконання завдань, виявляти відхилення від запланованих параметрів та формувати аналітичні матеріали для розгляду на засіданнях Кабінету Міністрів України.

Інформаційно-аналітичний контроль, у свою чергу, забезпечує систематичний збір та обробку даних, що дозволяє пов'язати всі форми контролю у єдину логічну систему управлінського нагляду. А також передбачає підготовку узагальнених довідок, аналітичних записок і звітів, які використовуються у процесі прийняття управлінських рішень, коригування державної політики та визначення подальших управлінських пріоритетів. Таким чином, дана форма контролю виконує не лише контрольну, а й

допоміжну управлінську функцію, забезпечуючи зворотний зв'язок між етапами планування, реалізації та оцінки управлінських рішень.

У цілому інформаційно-аналітичний контроль є складовою сучасних підходів до державного управління, орієнтованих на використання даних, цифрових технологій та аналітичних інструментів, що відповідає тенденціям розвитку систем контролю в європейських країнах та сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень на рівні Уряду.

Таким чином, у діяльності Кабінету Міністрів України застосовується сукупність взаємопов'язаних форм і методів контролю – контроль виконання урядових актів і доручень, моніторинг реалізації державних програм, заслуховування звітів, внутрішній аудит та інформаційно-аналітичний контроль. Вони мають нормативне закріплення та охоплюють як процедурні, так і аналітичні інструменти, що свідчить про функціонування формалізованої системи контролю в межах КМУ.

Попередній аналіз організаційної структури та нормативно-правових засад контролю в діяльності Кабінету Міністрів України дозволяє виділити кілька характерних особливостей, що впливають на ефективність функціонування контрольних механізмів. По-перше, спостерігається фрагментарність інформаційних потоків, коли дані щодо виконання урядових доручень і актів КМУ збираються різними структурними підрозділами, що ускладнює їх інтеграцію та системний аналіз (Звіти Секретаріату КМУ, 2021–2024) [31]. По-друге, складність координації контрольних дій між суб'єктами контролю, такими як Прем'єр-міністр, Секретаріат КМУ, департаменти та директори, а також підрозділи внутрішнього аудиту, зумовлює ризики дублювання функцій і затримок у реагуванні на результати перевірок та аналітики (Звіти Рахункової палати України, 2022) [13]. А по-третє, переважання формального підходу до контролю створює ризики недостатньої оцінки результативності управлінських рішень.

Водночас, навіть з урахуванням цих обмежень, система контролю в діяльності Кабінету Міністрів функціонує у межах законодавчо визначених

рамках, забезпечуючи формалізовану основу для здійснення управлінського нагляду, інформаційно-аналітичного супроводу та внутрішнього аудиту [39]. Це дозволяє підкреслити, що попередня оцінка контрольної системи КМУ вказує на необхідність подальшого дослідження ефективності та інтеграції наявних механізмів у контексті європейських стандартів, що стане предметом аналізу у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка ефективності методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України в контексті європейських стандартів

Аналіз організаційно-правових засад та форм і методів контролю, розглянутих у попередньому підрозділі, свідчить, що система контролю в діяльності Кабінету Міністрів України є формалізованою, нормативно закріпленою та багаторівневою. Вона поєднує конституційні норми, законодавче регулювання, підзаконні акти та внутрішні управлінські процедури, що забезпечує легітимність і системність реалізації контрольних повноважень. Водночас, аналіз показав наявність певних обмежень у функціонуванні системи: фрагментарність інформаційних потоків, складність координації між структурними підрозділами та переважання формального підходу до контролю (Звіти Секретаріату КМУ, 2021–2024) [31].

Оцінка ефективності методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України спрямована на визначення реальної результативності контрольних механізмів у виконанні урядових рішень, дотриманні законодавства та узгодженості дій органів влади відповідно до європейських стандартів. Вона дозволяє зафіксувати стан системи, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Дослідження охоплює період 2019–2025 років, що дає змогу простежити розвиток контрольних механізмів у умовах інституційних реформ, цифрової трансформації та кризових факторів, зокрема пандемії COVID-19 і воєнного стану. У практичному аналізі застосовано європейські методичні підходи,

зокрема модель САФ для комплексної самооцінки та елементи benchmarking-аналізу, які дозволяють порівнювати окремі показники діяльності Кабінету Міністрів України з міжнародними стандартами та кращими практиками країн ЄС [21].

Методологічну основу оцінки становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Структурний аналіз дозволив вивчити організацію системи контролю, функції та роль підрозділів у реалізації повноважень. Системний підхід розглядає контроль як цілісний процес, що включає нормативно-правові, організаційні, інформаційні та аналітичні елементи та функціонує у взаємозв'язку з іншими складовими державного управління.

З огляду на зазначене, виникає необхідність оцінки ефективності системи контролю – тобто того, наскільки наявні контрольні механізми дозволяють досягати поставлених цілей, забезпечувати узгодженість дій центральних органів виконавчої влади, своєчасне виконання урядових доручень та реалізацію державної політики відповідно до законодавчих вимог. Таке дослідження дозволяє виявити слабкі місця в організаційній структурі та методах контролю, а також визначити напрями їх удосконалення.

Для оцінки ефективності методів контролю в межах цього підрозділу застосовано поєднання аналізу офіційних звітів і статистичних показників Кабінету Міністрів України за період 2019–2025 років, а також елементів аналітичного оцінювання результативності управлінських процесів. Використання аналітичних даних відповідає європейським підходам до оцінки публічного управління, зокрема рекомендаціям OECD та SIGMA щодо evidence-based policy making, і передбачає аналіз показників виконання урядових доручень, результатів внутрішнього аудиту, аналітичних звітів Секретаріату КМУ, даних Рахункової палати України та Міністерства фінансів України. Такий підхід дозволяє перейти від формального опису контрольних процедур до оцінки їх фактичної результативності та впливу на реалізацію державної політики [13].

Аналіз системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України

свідчить, що оцінка її ефективності передбачає врахування кількох взаємопов'язаних критеріїв.

Перший із них – своєчасність виконання урядових доручень і актів. За даними Секретаріату КМУ за 2019–2025 роки, середній рівень виконання доручень у строки становив 82–91% [12]. Хоча більшість доручень виконано своєчасно, окремі прострочення (12% завдань програм цифрової трансформації) свідчать про проблеми координації та формальний підхід до контролю [14].

Другий критерій оцінки – повнота і якість внутрішнього аудиту. Він здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу та Порядку внутрішнього аудиту [5; 33]. Звіти Рахункової палати за 2022–2023 роки показують, що близько 85% аудитів охоплювали фінансові та процедурні аспекти, проте частина перевірок була формальною, що відображає дисбаланс між кількістю та якістю аудитів [13].

Третій критерій – ефективність аналітичного супроводу, який передбачає систематичний збір і узагальнення даних про реалізацію урядових програм. У 2019–2025 роках готувалися щоквартальні аналітичні записки щодо цифрової трансформації, реформування публічного управління та соціально-економічних програм, що використовувалися для коригування пріоритетів та розподілу ресурсів [12]. Однак інтеграція цих матеріалів із підрозділами та оперативність оновлення даних потребують покращення.

Четвертий критерій – інтеграція між структурними підрозділами КМУ, що забезпечує узгодженість дій Секретаріату, департаментів, директората та внутрішніх аудитів. Використання електронних систем моніторингу частково зменшує фрагментарність та затримки, але залишаються випадки дублювання функцій і розриву між аналітичними підрозділами та виконавцями, що впливає на своєчасність реакції та ефективне використання ресурсів [12; 14].

Тож, критерії оцінки ефективності контрольних механізмів КМУ охоплюють як оперативні показники (своєчасність виконання доручень, інтеграція підрозділів), так і якісні параметри (повнота внутрішнього аудиту,

ефективність аналітичного супроводу). Комплексна оцінка за цими критеріями дозволяє визначити рівень відповідності контрольної системи поставленим цілям державного управління та сучасним європейським стандартам.

Фактичний аналіз здійснюємо на основі даних Кабінету Міністрів України, Секретаріату КМУ, Рахункової палати та Міністерства фінансів України за період 2019–2025 років. Він дозволяє оцінити реальний рівень виконання контрольних функцій та визначити наявні проблемні аспекти.

Отже, нижче представлено аналіз критеріїв ефективності системи контролю КМУ:

1. Виконання урядових доручень і актів. Дані про виконання зобов'язань планів дій (табл. 2.1), що охоплюють 2021–2024 роки, містять інформацію про стан реалізації заходів (завершені, значні, часткові) та можуть бути використані як корисний індикатор своєчасності (зокрема 10 зобов'язань мають «завершений» або «значний» рівень виконання, а 4 заходи мають «частковий» рівень виконання) [37].

Таблиця 2.1

Дані щодо імплементації зобов'язань України в межах міжнародної ініціативи «Партнерство Відкритий Уряд» (Open Government Partnership)

Рік	Кількість зобов'язань у Плані OGP / кількість заходів	% виконано істотно / повністю (за зобов'язаннями плану OGP)
2021–2022	14 зобов'язань	57 % (8 із 14 виконано істотно або повністю)
2023–2025	10 зобов'язань	Підготовчі дані, виконання у процесі оцінювання

Примітка. Складено автором на основі [37].

Таблиця 2.1 ілюструє стан виконання зобов'язань, взятих на себе Кабінетом Міністрів України та іншими органами виконавчої влади у межах Ініціативи «Партнерство Відкритий Уряд», що є міжнародно визнаним механізмом підвищення прозорості, підзвітності та контролю. За даними самооцінки та незалежних оцінок, 57 % зобов'язань Плану OGP 2021–2022 були реалізовані істотно або повністю, незважаючи на виклики пандемії та

воєнного стану, що свідчить про здатність уряду виконувати планові заходи в умовах складної внутрішньої та зовнішньої ситуації. Дані для Плану OGP 2023–2025 перебувають у стадії оцінювання, але вже доступні підготовчі відомості про прогрес, що дозволить у подальшому порівняти результативність двох циклів імплементації [57; 60].

2. Повнота і якість внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит є одним із ключових інструментів фінансового та управлінського контролю в системі діяльності Кабінету Міністрів України, оскільки спрямований на оцінку законності, ефективності та результативності використання бюджетних ресурсів, а також на попередження фінансових порушень і управлінських ризиків. Його функціонування ґрунтується на положеннях Бюджетного кодексу України, а також на Порядку здійснення внутрішнього аудиту в органах виконавчої влади, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 [5; 33].

Згідно з чинним законодавством, внутрішній аудит у системі органів виконавчої влади, зокрема в межах діяльності Кабінету Міністрів України та його Секретаріату, має забезпечувати оцінку ефективності системи внутрішнього контролю, управління ризиками та якості управлінських рішень. Упродовж 2019–2024 років відповідні підрозділи внутрішнього аудиту систематично здійснювали аудиторські перевірки, результати яких відображені у звітах Рахункової палати України та аналітичних матеріалах Міністерства фінансів України [12].

Аналіз зазначених звітів свідчить, що внутрішній аудит у більшості випадків дозволяє виявляти порушення бюджетного законодавства, недотримання внутрішніх процедур та окремі факти неефективного використання коштів. До типових порушень, зафіксованих у звітах Рахункової палати за 2022–2023 роки, належать несвоєчасне планування бюджетних видатків, формальний характер оцінки ризиків, недостатній контроль за виконанням рекомендацій внутрішнього аудиту, а також порушення строків подання фінансової звітності. Значна частина виявлених недоліків має

системний характер і повторюється у звітах різних років, що свідчить про обмежену результативність коригувальних заходів [13].

Кількісні показники підрозділів внутрішнього аудиту демонструють достатнє охоплення фінансово-господарських процесів: близько 80–85 % перевірок включали комплексну оцінку фінансових, організаційних і процедурних аспектів. Водночас більшість аудитів обмежується формальною перевіркою дотримання нормативних вимог, що знижує їхній вплив на підвищення ефективності управління та оцінку результативності рішень.

З огляду на це, внутрішній аудит у діяльності Кабінету Міністрів України характеризується високим рівнем формалізації процедур, що забезпечує дотримання законодавчих вимог, але водночас обмежує його потенціал як інструменту стратегічного управління. Такий підхід частково не відповідає сучасним європейським практикам фінансового контролю, які акцентують увагу на ризик-орієнтованому аудиті, оцінці досягнення цілей політики та використанні результатів аудиту як основи для управлінських рішень (OECD, SIGMA).

З наведених даних (табл. 2.2) видно, що загальна кількість звітів Рахункової палати щодо аудитів зменшилася з 63 у 2021 році до 54 у 2024 році, а кількість аудитів ефективності скоротилася з 44 до 17. Це може свідчити про зміну фокусу аудиторської практики, а також про вплив зовнішніх факторів (воєнного стану) на масштаби та характер оцінки контрольних процедур органів виконавчої влади.

Таблиця 2.2

Динаміка проведення аудитів і складання звітів Рахункової палати

Рік	Перевірені об’єкти	Загальна кількість звітів	Аудити ефективності	Фінансові аудити
2021	490	63	44	4
2023	399	59	29	9
2024	304	54	17	5

Примітка. Складено автором.

3. Аналітичний контроль у діяльності Кабінету Міністрів України

реалізується через підготовку узагальнених довідок, аналітичних записок і звітів щодо реалізації урядових програм, зокрема у сфері цифрової трансформації та реформування публічного управління [14].

За даними Секретаріату КМУ, у період 2019–2025 років щоквартально готувалися аналітичні матеріали щодо реалізації ключових урядових програм, зокрема:

- 1) Національна програма цифрової трансформації;
- 2) Реформування публічного управління та середньострокові соціально-економічні програми;
- 3) Проекти електронних державних послуг («Дія») та цифровізація сервісів для населення [14].

Аналіз ефективності аналітичного супроводу показує, що матеріали виконують інформаційну та оцінну функції, містять дані про реалізацію програм, ресурси, ризики та відхилення від планів. Їх використання дозволяє уряду приймати рішення на основі достовірної інформації, що відповідає стандартам ЄС. Зокрема, супровід цифрових проєктів, як-от платформа «Дія», включає моніторинг електронних послуг, активності користувачів та готовності підрозділів. За даними Міністерства цифрової трансформації, у 2023 році зросла кількість активних користувачів сервісів, хоча залишаються проблеми з оперативністю оновлення даних та інтеграцією інформації між підрозділами КМУ [27].

Незважаючи на впровадження електронних систем моніторингу, аналітичний супровід залишається частково фрагментарним:

- 1) деякі підрозділи подають дані з затримкою, що знижує оперативність аналітики;
- 2) інформаційні потоки між департаментами та аналітичними центрами не завжди стандартизовані, що ускладнює формування цілісної картини виконання урядових рішень;
- 3) інтеграція даних із зовнішніми інформаційними системами, наприклад із системами електронного урядування, потребує додаткового

удосконалення.

Таким чином, аналітичний супровід і моніторинг урядових рішень в КМУ виконує важливу функцію контролю, дозволяє виявляти проблеми та коригувати діяльність органів виконавчої влади, проте потребує підвищення оперативності та інтеграції даних, що відповідає сучасним європейським практикам результатоорієнтованого публічного управління (OECD, SIGMA).

4. Інтеграція між структурними підрозділами КМУ : ефективна система контролю в діяльності Кабінету Міністрів України значною мірою залежить від рівня інтеграції та координації між його структурними підрозділами, зокрема між Секретаріатом, профільними департаментами та підрозділом внутрішнього аудиту. Координація діяльності цих підрозділів визначає здатність уряду своєчасно обробляти інформацію, узгоджувати дії та приймати управлінські рішення на основі комплексних даних і аналітичних висновків [12; 13].

Одним із механізмів інтеграції даних та забезпечення узгодженого контролю є створення та функціонування інформаційних систем моніторингу, звітності та оцінювання. Зокрема, постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2025 року № 1624 затверджено Положення про інформаційну систему моніторингу виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції «Пульс вступу», яка передбачає участь у її наповненні Секретаріату КМУ, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, що сприяє централізації інформації та координації дій щодо виконання зобов'язань у сфері європейської інтеграції [8].

У системі накопичуються дані про виконання компонентів євроінтеграційної діяльності, що зменшує фрагментацію інформаційних потоків і підвищує прозорість процесів. Секретаріат КМУ координує інтеграцію даних між органами влади. Водночас, попри електронні системи моніторингу та документообігу, частина інформації залишається розділеною між департаментами, що створює ризики дублювання функцій, затримок у координації та ускладнює консолідацію даних для оперативного прийняття

рішень. Така фрагментарність типова для багаторівневих систем управління і може впливати на своєчасність реагування на ризики.

Також координація між структурними підрозділами залежить від наявності єдиних стандартів інтеграції даних та технічної сумісності систем електронного документообігу і моніторингу. З огляду на зміни до постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування Державного агентства з питань електронного урядування, у сфері електронного урядування передбачено затвердження порядку та вимог інтеграції інформаційних систем державних органів із Єдиним державним порталом адміністративних послуг, що сприяє уніфікації підходів до обміну даними та взаємодії між підрозділами.

Таким чином, оцінка рівня інтеграції та координації між структурними підрозділами КМУ свідчить про наявність як позитивних тенденцій – у вигляді створення централізованих електронних систем моніторингу та звітності, так і певних обмежень, пов'язаних із фрагментацією інформаційних потоків та відсутністю повної стандартизації обміну даними. Подолання цих обмежень потребує подальшого удосконалення організаційних процедур, уніфікації технічних рішень та поглиблення міжвідомчої координації в управлінні даними, що в цілому відповідає сучасним європейським підходам у сфері державного управління [49].

Фактичний аналіз показує, що контрольні механізми КМУ функціонують у межах законодавства та забезпечують базовий рівень виконання доручень і внутрішнього аудиту. Водночас залишаються проблеми фрагментарності інформаційних потоків, складності координації та часткового домінування формального підходу, що підкреслює потребу вдосконалення процедур, посилення аналітичного супроводу та інтеграції між структурними підрозділами. Для об'єктивної оцінки ефективності контролю недостатньо констатації наявних проблем; потрібен системний, методично обґрунтований підхід із врахуванням кількісних і якісних характеристик роботи контрольних механізмів, що формує основу для подальшого дослідження.

Сучасні європейські стандарти публічного управління сформовані на базі принципів «good governance» (добре врядування), які охоплюють прозорість, підзвітність, ефективність, орієнтацію на результат і інтегрованість управлінських процесів. В ОЕСР для оцінки систем публічного управління розроблено комплекс Принципів державного управління (Principles of Public Administration), який узагальнює стандарти цінностей і поведінки, які сучасне публічне управління має забезпечувати для сталого розвитку, прозорості та довіри громадян.

Ініціатива SIGMA визначає базові вимоги доброго врядування як орієнтир реформ для країн, що прагнуть наблизити публічне управління до європейських стандартів. Принципи охоплюють стратегічне планування, управління політикою, підзвітність, взаємодію з громадськістю, ефективне управління персоналом, антикорупційні механізми та захист прав громадян, тобто враховують не лише формальні правила, а й механізми їх реалізації та оцінювання результатів. ОЕСР пропонує Public Integrity Indicators для оцінки доброчесності, підзвітності, управління ризиками та ефективності контрольних механізмів [54]. У 2024 році Україна приєдналася до цієї ініціативи, що дозволяє оцінювати відповідність національних практик міжнародним стандартам доброчесності та підзвітності уряду.

На основі аналізу стандартів SIGMA / OECD / Good Governance можна визначити такі основні критерії відповідності, за якими оцінюватимуться методи контролю КМУ:

1. Прозорість та підзвітність – відкритість процедур, доступність інформації про рішення та їх виконання.
2. Організаційна інтегрованість – узгоджена робота структурних підрозділів, відсутність дублювання та фрагментації даних.
3. Орієнтація на результат – контроль не лише формальний, а з оцінюванням ефективності реалізації політик.
4. Управління ризиками та антикорупційні механізми – наявність системи оцінювання і реагування на ризики, включно з ризиками корупції.

5. Інформаційно-аналітична підтримка рішень – використання сучасних інструментів моніторингу, аналітики та оновлення даних.

6. Громадська участь та взаємодія із зацікавленими сторонами – механізми залучення громадськості до процесів управління та контролю.

На основі порівняння практик КМУ із зазначеними критеріями можна ідентифікувати наступні сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони:

- Наявність нормативної бази та формальних процедур контролю, що відповідають загальним стандартам прозорості і підзвітності. Наявність затверджених порядків внутрішнього аудиту та моніторингу показує відповідність принципам Good Governance.
- Впровадження електронних систем моніторингу, що сприяє кращій прозорості виконання урядових рішень та кількісному контролю.
- Вступ до Індикаторів публічної доброчесності ОЕСР відкриває можливість оцінювати та порівнювати результати діяльності уряду згідно з міжнародними критеріями.

Слабкі сторони:

- Домінування формального контролю над системним оцінюванням результатів реалізації політик, що частково не відповідає критерію орієнтації на результат. Це вказує на розрив між формальними процедурами та ефективним управлінням.
- Фрагментація інформаційних потоків та складність координації між підрозділами, що ускладнює інтегровану оцінку та швидке реагування на ризики, що протирічить вимогам SIGMA щодо узгодженості управлінських процесів.
- Операційні механізми взаємодії із зацікавленими сторонами (наприклад, широке залучення громадськості до оцінювання політик) потребують подальшого розвитку для повної відповідності європейським стандартам.

Оцінка відповідності методів контролю КМУ європейським стандартам

Критерій відповідності	Суть критерію / міжнародний стандарт	Стан у КМУ / Україна (фактично)
Прозорість та підзвітність	SIGMA / OECD: відкритість процедур, публічність рішень, прозорість виконання політик	КМУ публікує плани, звіти, інформацію про виконання урядових доручень; участь у OGP
Організаційна інтегрованість	SIGMA: узгоджена робота департаментів, відсутність дублювання	КМУ використовує електронні системи моніторингу; залишаються проблеми координації між підрозділами
Орієнтація на результат	OECD: контроль оцінює ефективність реалізації політик, а не лише формальність	Виконання урядових доручень у строки 82–91%; частина завдань цифрової трансформації перенесена
Управління ризиками та антикорупційні механізми	OECD Public Integrity Indicators: система оцінювання та реагування на ризики, включно з антикорупційними	Є нормативна база (внутрішній аудит, бюджетний контроль)
Інформаційно-аналітична підтримка рішень	SIGMA: використання сучасних інструментів моніторингу та аналітики	КМУ готує аналітичні записки та довідки, використовує електронні системи моніторингу
Громадська участь та взаємодія із зацікавленими сторонами	OECD / OGP: залучення громадськості до процесів управління та контролю	Реалізація Ініціативи «Партнерство Відкритий Уряд» (OGP), публічні обговорення планів і звітів

Примітка. Складено автором.

Таблиця 2.3 демонструє, що КМУ застосовує методи контролю, які частково відповідають європейським стандартам SIGMA та OECD, зокрема за критеріями прозорості, інтегрованості, орієнтації на результат та антикорупційного менеджменту. Україна також активно бере участь у міжнародних оцінюваннях (OGP), що дає об'єктивну основу для аналізу відповідності методів контролю європейським практикам.

Сучасна система контролю КМУ має нормативно закріплені процедури, формальну структуру та багаторівневу організацію, проте її ефективність залежить від організаційних, інформаційних, методичних, кадрових та зовнішніх факторів. Координація між Секретаріатом, департаментами та підрозділами аудиту фрагментована, що інколи призводить до дублювання функцій і знижує оперативність реагування. Водночас електронні системи моніторингу та документообігу частково вирішують ці проблеми, підвищуючи

прозорість управління дорученнями та контрольними процедурами.

Інформаційні фактори системи контролю виявляються у Фрагментарність інформаційних потоків та затримки в оновленні даних знижують якість аналітичного супроводу урядових програм, а обмежена інтеграція між підрозділами зменшує практичну користь аналітичних матеріалів. Водночас регулярне формування аналітичних записок, довідок та участь України в ініціативі «Партнерство Відкритий Уряд» підвищують прозорість і підзвітність урядових дій.

Методичні фактори проявляються у переважанні формального підходу до контролю зосереджує перевірки на документальному підтвердженні виконання доручень, а комплексна оцінка результативності політик і управління ризиками залишається обмеженою. Водночас внутрішній аудит, регулярний аналітичний супровід і електронний моніторинг створюють основу для системного контролю та підвищення ефективності.

Кадрові фактори теж є ключовими, через недостатню кількість кваліфікованих аналітиків і аудиторів та високе навантаження на окремі підрозділи знижується оперативність і якість контролю. Водночас практика підвищення кваліфікації державних службовців частково компенсує ці обмеження.

Зовнішні фактори, серед яких воєнний стан і пандемія COVID-19, суттєво впливали на виконання урядових доручень та контрольних процедур. Одночасно міжнародні стандарти та ініціативи SIGMA, OECD і OGP стимулюють впровадження прозорості, інтеграції та орієнтації на результат у процесах контролю.

Проведена діагностика сучасного стану системи контролю КМУ показує, що вона має переважно формальний характер, хоча наявні позитивні тенденції свідчать про поступовий перехід до результатноорієнтованої моделі. Основні проблеми включають фрагментарність інформаційних потоків, дублювання функцій, часткову формалізацію внутрішнього аудиту та обмежену інтеграцію аналітичних матеріалів. Водночас використання

електронних систем моніторингу, регулярний аналітичний супровід і участь у міжнародних ініціативах створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення методів контролю та підвищення їх відповідності європейським стандартам.

Проведений аналіз системи контролю в діяльності КМУ за період 2019–2025 років дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків щодо її ефективності. Система контролю є формалізованою, нормативно закріпленою та багаторівневою, що забезпечує законність і системність реалізації контрольних функцій. На практиці більшість урядових доручень виконуються своєчасно, внутрішній аудит дозволяє виявляти порушення і формувати рекомендації для усунення ризиків, аналітичний супровід урядових рішень здійснюється на регулярній основі, а впровадження електронних систем моніторингу сприяє підвищенню прозорості та інтеграції процесів.

Водночас аналіз показав наявність системних проблем, які знижують результативність контролю. Серед ключових факторів, що впливають на ефективність, варто виділити фрагментарність інформаційних потоків, складність координації між структурними підрозділами, часткову формалізацію внутрішнього аудиту та обмежену інтеграцію аналітичних матеріалів у процес прийняття рішень. Формальний характер контролю, обмежене використання системних методів оцінки ефективності та кадрові обмеження створюють ризики недостатньої оперативності та якості управлінських рішень.

Результати порівняльного аналізу з європейськими стандартами SIGMA, OECD та Good Governance демонструють, що наявні методи контролю КМУ загалом відповідають базовим вимогам законності та процедурності, проте потребують посилення орієнтації на результат, інтеграції підрозділів, управління ризиками та забезпечення аналітичної підтримки.

Отже, проведена оцінка ефективності системи контролю обґрунтовує необхідність удосконалення організаційних процедур, підвищення інтеграції та координації, розвитку аналітичного супроводу та впровадження результатотоорієнтованих методів контролю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ З УРАЗУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України

У сучасній теорії та практиці публічного управління контроль розглядається як базова управлінська функція, що забезпечує узгодженість цілей державної політики, процесу їх реалізації та результатів. На відміну від традиційного підходу, де контроль асоціювався лише з перевіркою законності, європейська модель трактує його як інтегрований елемент управлінського циклу, що включає планування, прийняття рішень, реалізацію політик, моніторинг, оцінювання результативності та коригування інструментів [16].

У межах концепції належного врядування (good governance) контроль виконує функцію постійного зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи публічного управління до змін соціально-економічного середовища. Саме тому європейські інституції та міжнародні організації наголошують на необхідності інтеграції контрольних механізмів у всі етапи управлінського процесу, а не лише на завершальній стадії перевірки результатів. Такий підхід сприяє підвищенню якості державних рішень і посиленню їх відповідності суспільним потребам [10].

Підходи, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), визначають контроль як інструмент, орієнтований передусім на досягнення результатів і створення суспільної цінності публічної політики. У документах ОЕСР підкреслюється, що ефективний контроль має поєднувати моніторинг виконання завдань із системною оцінкою впливу урядових рішень, що дає змогу своєчасно виявляти управлінські ризики та коригувати політичні пріоритети. Такий підхід передбачає відхід від суто процедурної логіки контролю та перехід до управління за результатами (results-based management).

У діяльності Кабінету Міністрів України контроль історично формувався як інструмент забезпечення виконання доручень, розпоряджень і постанов, а також дотримання встановлених процедур у системі органів виконавчої влади. Попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази, результати комплексної оцінки системи державного управління України свідчать про обмежену інтегрованість контрольних механізмів у повний управлінський цикл. Зокрема, контрольні процедури часто функціонують відокремлено від етапів стратегічного планування та оцінювання результативності державних політик, що знижує їх вплив на процес ухвалення управлінських рішень [16].

Відсутність чіткого взаємозв'язку між цілями державної політики, механізмами їх реалізації та результатами виконання зумовлює формалізований характер контролю в діяльності уряду. У таких умовах контрольні заходи не завжди спрямовані на оцінку досягнення стратегічних цілей або соціально-економічного ефекту урядових рішень, а зосереджуються переважно на фіксації процедурних порушень. Це істотно обмежує потенціал контролю як інструменту підвищення якості публічного управління.

Європейська практика державного управління демонструє інтегрований підхід до контролю, при якому він не існує як ізольований елемент, а органічно поєднується зі стратегічним плануванням, програмно-цільовим управлінням та оцінюванням політик (policy evaluation). Такий підхід передбачає, що контрольні механізми включають не лише перевірку формального виконання завдань, а й аналіз досягнення конкретних результатів та впливу урядових рішень на соціально-економічну сферу.

Одним із яскравих прикладів є практика країн – членів ЄС щодо проведення оціночних оцінок політик (policy evaluation), які є обов'язковою складовою державного управління. В рамках концепції Better Regulation Європейської Комісії кожний етап підготовки, впровадження та оцінювання політик супроводжується моніторингом та аналітичним оцінюванням результатів задекларованих змін. Це передбачає застосування як ex ante

(попереднього), так і *ex post* (підсумкового) оцінювання ефектів політик, що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і оцінювати їх фактичний вплив на суспільство й економіку [10]. Такий підхід сприяє не лише підзвітності органів влади, а й підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, оскільки механізми оцінювання стають частиною циклу прийняття рішень і формують основу для їх подальшого коригування або вдосконалення.

Подібний підхід простежується і в аналітичних матеріалах Світового банку, де контроль розглядається як ключовий інструмент забезпечення ефективності державного управління та підзвітності уряду. У документах Світового банку наголошується, що результативний контроль має бути інтегрований у систему стратегічного управління та базуватися на чітко визначених цілях, показниках ефективності та механізмах оцінювання впливу державних рішень. Такий підхід дозволяє зменшити розрив між задекларованими реформами та їх фактичними результатами [43].

На практиці в ЄС відповідні підходи проявляються в розвинених системах оцінювання політик у таких країнах, як Данія, де процедурно інтегровані оцінювання певних видів політик, наприклад стратегічної оцінки впливу на довкілля (SEA – Strategic Environmental Assessment). У Данії ця процедура широко застосовується для оцінювання потенційних наслідків державних програм і проєктів ще до їхнього затвердження, що дає можливість врахувати ризики та вплив на соціальні та екологічні фактори на ранніх етапах прийняття рішень.

Ще одним прикладом є практика країн Балтії (Латвія, Литва, Естонія), які після переходу до європейських стандартів активно впроваджують інтегровані підходи до державного управління та контролю, зокрема поєднуючи стратегічне планування, цифровізацію адміністративних процесів і оцінювання результатів політик у загальному циклі управління [61, с. 1007.]. Ці країни використовують систему аналізу та оцінювання досягнення політичних цілей з регулярним переглядом планів розвитку та звітністю про

результати, що підвищує ефективність роботи органів влади і сприяє реалізації реформ у напрямі доброго врядування [24].

Загалом, практика країн ЄС демонструє, що ефективний контроль у публічному управлінні не обмежується перевіркою процедур та формальної відповідності, а ґрунтується на системному інтегруванні моніторингу, оцінювання впливу політик та стратегічного аналізу, що формує основу доказового прийняття рішень (evidence-based policy-making). Такий підхід дозволяє забезпечити не лише прозорість і підзвітність, але й підвищити результативність публічної політики в цілому, зменшуючи розрив між запланованими цілями та фактичними результатами.

Таким чином, розгляд контролю як інтегрованого елементу управлінського циклу створює теоретичне підґрунтя для аналізу обмежень традиційних методів контролю, що застосовуються в діяльності органів виконавчої влади.

Традиційно в системі державного управління контроль розглядався переважно як інструмент перевірки дотримання встановлених норм, процедур і регламентів. Такий підхід був характерний для адміністративної моделі управління, у межах якої основний акцент робився на формальній відповідності діяльності органів влади правовим вимогам. Водночас у сучасних умовах зростання складності державних політик і багатовимірності управлінських завдань подібна модель контролю дедалі менше відповідає потребам ефективного публічного управління [28].

Процедурно-орієнтовані методи контролю зосереджуються насамперед на аналізі дотримання встановлених правил, строків і формальних вимог. У такій логіці ключовим об'єктом контролю виступає процес виконання управлінських рішень, тоді як оцінювання досягнення стратегічних цілей і фактичного впливу державної політики на соціально-економічний розвиток залишається другорядним.

У діяльності Кабінету Міністрів України це проявляється через звітність щодо виконання доручень і формальне дотримання процедур. Хоча такий

підхід підтримує організаційну дисципліну, він не завжди дозволяє оцінити, наскільки урядові рішення сприяють досягненню стратегічних цілей і фактичному впливу політик на соціально-економічний розвиток [16].

Усвідомлення обмеженості процедурно-орієнтованого контролю логічно зумовлює перехід до аналізу результативно-орієнтованого підходу як альтернативної моделі організації контрольної діяльності.

Ризик-орієнтований підхід слід розглядати не як окремий метод, а як принцип організації контрольної діяльності, що визначає пріоритети та логіку використання ресурсів. Системний аналіз ризиків дозволяє спрямовувати контроль на критично важливі напрями, підвищує гнучкість управлінських рішень, зменшує ймовірність системних помилок і зміцнює здатність системи контролю забезпечувати досягнення стратегічних цілей державної політики.

Оцінювання державних політик у сучасному публічному управлінні є невід'ємною складовою ефективного контролю, що забезпечує зв'язок між цілями політики, процесом її реалізації та результатами. На відміну від традиційного контролю, зосередженого на формальному виконанні завдань, оцінювання спрямоване на аналіз результативності, ефективності та впливу управлінських рішень, надаючи контролю аналітичний характер та перетворюючи його на інструмент удосконалення державної політики [58].

У практиці країн Європейського Союзу оцінювання державних політик є обов'язковим елементом управлінського циклу та інституційно пов'язується з процесами стратегічного планування і контролю. Європейська модель передбачає застосування оцінювання на всіх етапах політичного циклу – від формування політики до аналізу її впливу після впровадження. Це дозволяє забезпечити доказовість управлінських рішень та підвищити їхню якість [50].

Важливість оцінювання державних політик як інструменту контролю зумовлена також необхідністю забезпечення підзвітності та ефективного використання публічних ресурсів. За відсутності системного оцінювання контрольні механізми не дають змоги об'єктивно визначити, чи досягнуто поставлених цілей і чи відповідають результати витраченим ресурсам. У таких

умовах контроль втрачає стратегічну спрямованість і зводиться до формального моніторингу.

Для Кабінету Міністрів України інституціоналізація оцінювання державних політик має особливе значення з огляду на потребу підвищення якості урядових рішень та відповідності європейським стандартам управління. Недостатній розвиток практик оцінювання ускладнює використання результатів контролю для коригування державної політики та знижує адаптивність системи публічного управління.

Оцінювання державних політик поєднує результативно- та ризик-орієнтований підходи до контролю, дозволяючи визначати ступінь досягнення цілей і чинники ризику, що вплинули на реалізацію політики. Такий підхід формує систему контролю, орієнтовану на запобігання помилок і підвищення ефективності публічного управління. Таким чином, оцінювання державних політик є ключовим елементом сучасної системи контролю, що забезпечує орієнтацію на результат, управління ризиками та доказове прийняття рішень, що зумовлює потребу формувати цілісну модель удосконалення методів контролю в діяльності КМУ.

У країнах Європейського Союзу та OECD ризик-орієнтований контроль інтегрований у всі етапи управлінського циклу. Наприклад, у Данії та Нідерландах органи влади застосовують *systematic risk assessment* перед прийняттям рішень щодо бюджетного фінансування або реалізації проєктів, що дозволяє виділяти ресурси на критичні напрями і знижувати потенційні управлінські та фінансові втрати. В Україні ж застосування ризик-орієнтованого підходу наразі є фрагментарним: контрольні процедури у КМУ здебільшого зосереджені на формальному виконанні доручень і процедурних вимог, а оцінка управлінських ризиків проводиться частково та нерегулярно. Внаслідок цього критично важливі напрями державної політики можуть залишатися поза належним контролем або не отримувати достатньої уваги під час аудиту та аналітичного супроводу [14].

Для підвищення ефективності системи контролю в діяльності Кабінету

Міністрів України пропонується впровадження комплексної моделі, яка передбачає модернізацію контрольних процедур, інтеграцію risk-based аудиту та інституціоналізацію оцінювання державних політик.

По-перше, модернізація контрольних процедур доцільно впровадити комплексні зміни контрольних процедур, що передбачають:

1. Системний моніторинг виконання урядових доручень - замість перевірки лише строків та формальної звітності, слід оцінювати результативність кожного доручення: фактично досягнуті результати та їхній соціально-економічний ефект. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки виконання доручень і коригувати пріоритети урядових програм.

2. Аудит ключових стратегічних програм - зокрема, контроль має охоплювати програми цифрової трансформації та реформи державних послуг із фокусом на виконання цільових показників, а не тільки процедурних завдань. Такий аудит забезпечує оцінку ефективності управлінських рішень та їхнього впливу на соціально-економічний розвиток.

3. Інтеграція процедур *ex ante* та *ex post* оцінки політик. У межах модернізації контрольних процедур слід інтегрувати *ex ante* та *ex post* оцінку політик, керуючись принципами, описаними у попередньому абзаці. *Ex ante* оцінка дозволяє передбачити ризики та соціально-економічні наслідки до затвердження політики, а *ex post* – оцінити досягнуті результати та ефективність реалізації, що забезпечує основу для коригування майбутніх рішень.

4. Уніфікація звітних форм та ключових показників - усі департаменти КМУ повинні застосовувати стандартизовані форми звітності та єдині ключові показники ефективності (KPI). Це дозволить уникнути дублювання даних, забезпечить цілісність контролю та підвищить якість аналітичних висновків.

По-друге, організація risk-based аудиту передбачає щоквартальну оцінку ризиків для стратегічних напрямів діяльності уряду, зокрема державних програм та проєктів цифрової трансформації. Пріоритети контрольних заходів визначаються на основі системного аналізу ризиків (як описано вище), що

дозволяє ефективно розподіляти ресурси та зменшувати потенційні втрати. Аудит інтегрується з цифровими платформами та іншими системами моніторингу для оперативного отримання актуальних даних. Крім того, аудит повинен бути інтегрований з цифровими платформами, такими як «Дія», та іншими системами моніторингу, що забезпечить оперативне отримання даних про виконання доручень, бюджетні показники та ризики.

По-третє, визначення відповідальних за впровадження. Координацію інтеграції контрольних механізмів здійснює Секретаріат Кабінету Міністрів України, який забезпечує узгодження між департаментами. Відповідальні департаменти збирають дані, готують аналітичні записки та проводять аудит у межах своїх компетенцій. Відділ внутрішнього аудиту та оцінювання політик здійснює risk-based аудит, оцінює ефективність реалізації урядових політик та контролює виконання рекомендацій [42]. Для оперативного контролю створюється координаційна група на рівні Кабміну, яка щоквартально перевіряє впровадження рекомендацій департаментами та узгоджує пріоритети аудиту та контролю.

По-четверте, терміни та етапи впровадження:

- Підготовчий етап (1–2 місяці) включає аналіз існуючих процедур, визначення ключових напрямів і ризикових сфер, затвердження уніфікованих форм звітності та ключових показників ефективності (KPI).
- Етап інтеграції (3–6 місяців) передбачає впровадження risk-based аудитів, інтеграцію *ex ante* та *ex post* оцінки політик, а також навчання персоналу департаментів щодо нових процедур.
- Етап моніторингу та коригування (постійно, щоквартально) включає оновлення ризик-реєстру, аналіз результативності виконання політик та підготовку аналітичних записок для Кабінету Міністрів із рекомендаціями щодо удосконалення контролю.

По-п'яте, ресурси, необхідні для впровадження моделі, включають: людські (внутрішні аудитори, аналітики департаментів, ІТ-спеціалісти для інтеграції даних), інформаційні (цифрові платформи «Дія», державні реєстри,

внутрішні бази КМУ) та методичні (стандарти SIGMA, OECD, Best Regulation Guidelines ЄС, інструкції щодо risk-based аудиту та оцінювання політик).

Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід системи контролю в КМУ від формального моніторингу до інтегрованого, результативного та ризик-орієнтованого управління, що підвищить ефективність використання ресурсів, зміцнить підзвітність уряду та відповідність українського публічного управління європейським стандартам (SIGMA, Principles of Public Administration).

Формування комплексної моделі удосконалення методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України передбачає системне поєднання основних підходів, розглянутих у попередніх підпунктах. Така модель базується на інтеграції контролю в управлінський цикл, трансформації процедурних методів, орієнтації на результат, ризик-орієнтованому підході та інституціоналізації оцінювання державних політик [14].

У межах комплексної моделі контроль виступає наскрізним управлінським механізмом, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та результатами їх реалізації. Практичне застосування стандартизованих звітів та KPI, описане вище, забезпечує цілісність системи контролю та підвищує ефективність управлінського циклу.

Для Кабінету Міністрів України формування комплексної моделі удосконалення методів контролю є важливою передумовою підвищення інституційної спроможності уряду та ефективності державної політики. Реалізація такої моделі сприятиме зміцненню підзвітності, підвищенню довіри громадян та кращій відповідності системи управління європейським стандартам

Отже, формування комплексної моделі удосконалення методів контролю логічно завершує аналітичну частину третього розділу та створює методологічне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій і механізмів упровадження європейських стандартів контролю в діяльність Кабінету Міністрів України.

3.2. Удосконалення механізмів впровадження європейських стандартів контролю в діяльність Кабінету Міністрів України

На основі обґрунтованих у підрозділі 3.1 напрямів удосконалення методів контролю, у цьому підрозділі пропонуються практичні рекомендації та механізми їх упровадження в діяльність КМУ. Особлива увага приділяється інституційним аспектам інтеграції контролю в управлінський цикл, оскільки саме вони визначають реальну спроможність контрольних механізмів впливати на якість формування та реалізації державної політики.

Інтеграція контролю в управлінський цикл діяльності Кабінету Міністрів України передбачає переосмислення контрольної функції як наскрізного елементу процесу державного управління, що супроводжує всі його стадії – від планування до оцінювання результатів і коригування політики. На відміну від традиційної практики, за якої контроль застосовується переважно постфактум, європейський підхід ґрунтується на включенні контрольних механізмів у логіку прийняття управлінських рішень.

Першим інституційним механізмом інтеграції контролю є поєднання його зі стратегічним плануванням. Це передбачає включення до стратегічних і програмних документів КМУ чітких цілей, очікуваних результатів та показників ефективності. Такі показники слугують не лише для планування, а й як основа для контролю та оцінювання, орієнтуючи контроль на досягнення результатів державної політики та підвищуючи її прозорість і ефективність.

Другим механізмом є закріплення відповідальності за контроль на різних етапах управлінського циклу. Для КМУ це передбачає чітке розмежування ролей підрозділів, відповідальних за стратегічне планування, виконання рішень, моніторинг і аналітичну оцінку. Такий підхід запобігає дублюванню функцій і забезпечує цілісність управлінського процесу, де контроль є координаційним механізмом, а не окремою процедурою.

Третім механізмом інтеграції контролю є перетворення моніторингу виконання урядових рішень із формально-звітнього на аналітичний. Це передбачає систематичний аналіз відхилень між плановими та фактичними

результатами та раннє виявлення ризиків. Моніторинг орієнтується не лише на строки виконання доручень, а й на динаміку досягнення цілей і проблемні аспекти реалізації політики на початкових етапах.

Четвертий механізм інтеграції контролю полягає у забезпеченні реального впливу його результатів на управлінські рішення. Контроль має цінність лише за умови використання його висновків для коригування програм, перегляду планів і формування нових політичних ініціатив. Для КМУ це потребує закріплення процедур, що враховують результати моніторингу під час прийняття рішень щодо продовження, зміни або завершення реалізації державних програм і політик.

Таблиця 3.1

Чинна та запропонована модель інтеграції контролю в управлінський цикл діяльності Кабінету Міністрів України

Етап управлінського циклу	Чинна практика контролю в діяльності КМУ	Запропонована модель інтеграції контролю
Стратегічне планування	Контроль не має системного зв'язку з формуванням стратегічних і програмних документів; показники результативності або відсутні, або мають формальний характер	Контроль інтегрується на етапі планування через визначення чітких цілей, очікуваних результатів та показників ефективності, які стають основою подальшого моніторингу
Прийняття управлінських рішень	Контрольні аспекти переважно не враховуються під час ухвалення рішень; рішення ґрунтуються на поточних потребах і формальному виконанні завдань	Результати попереднього контролю та моніторингу використовуються як аналітична база для обґрунтування управлінських рішень і коригування політичних пріоритетів
Реалізація державної політики	Контроль зводиться до перевірки дотримання строків виконання доручень і процедурних вимог	Контроль супроводжує процес реалізації політики шляхом регулярного моніторингу досягнення цілей і виявлення відхилень від запланованих результатів
Оцінювання результатів	Оцінювання результативності здійснюється епізодично або відсутнє; результати	Системне оцінювання результатів (ex post) використовується для аналізу

	контролю обмежено впливають на подальші рішення	ефективності державної політики та прийняття рішень щодо її коригування або продовження
Коригування та зворотний зв'язок	Контрольні висновки рідко використовуються для зміни політик; зворотний зв'язок слабо інституціоналізований	Результати контролю та оцінювання стають обов'язковою основою для коригування програм, перегляду планів і формування нових управлінських рішень

Примітка. Складено автором.

Представлена таблиця 3.1 ґрунтується на результатах оцінювання системи державного управління України, а також на нормативних моделях контролю, запропонованих у документах OECD/SIGMA, Європейської Комісії та Світового банку, і відображає аналітичне зіставлення національної практики з європейськими стандартами.

Практичним прикладом інтеграції контролю в управлінський цикл може бути реалізація державної програми, у межах якої на етапі планування визначаються цільові показники результативності, у процесі виконання здійснюється їх регулярний моніторинг, а після завершення – оцінювання досягнутих результатів. Отримані в ході контролю дані стають підставою для коригування програми або прийняття управлінського рішення щодо її подальшої реалізації. У такій моделі контроль виконує не каральну, а коригувальну та аналітичну функцію.

Таким чином, інституційна інтеграція контролю в управлінський цикл діяльності КМУ передбачає системне поєднання стратегічного планування, виконання рішень, моніторингу та аналізу результатів у межах єдиного управлінського процесу. Реалізація запропонованих механізмів створює основу для переходу від фрагментарного контролю до системного управління за результатами та формує підґрунтя для впровадження результативно- та ризик-орієнтованих інструментів контролю, що розглядаються далі.

Логічним продовженням інституційної інтеграції контролю в управлінський цикл є перехід до результативно-орієнтованого підходу, за

якого контроль у діяльності КМУ спрямовується не лише на перевірку виконання рішень і дотримання процедур, а передусім на оцінювання досягнення цілей державної політики та її фактичного впливу. Такий підхід відповідає європейській логіці управління за результатами та дозволяє трансформувати контроль із формально-наглядового механізму в інструмент підвищення ефективності публічного управління.

У межах результативно-орієнтованого підходу доцільно розмежовувати різні рівні результатів державної політики. Контроль має охоплювати не лише безпосередні продукти діяльності органів виконавчої влади (outputs), такі як виконані заходи або підготовлені нормативні акти, а й результати реалізації політики (outcomes), що відображають реальні зміни у відповідній сфері, а також її довгостроковий соціально-економічний вплив (impact). Такий підхід дозволяє уникнути зведення контролю до формального обліку виконаних дій і забезпечує орієнтацію на суспільно значущий результат [29, с. 79–90].

Практична реалізація результативно-орієнтованого контролю в КМУ передбачає використання чітких кількісних і якісних показників, пов'язаних із цілями державної політики. Вони формуються на етапі стратегічного планування та слугують базою для моніторингу, контролю й оцінювання. Контроль стає інструментом перевірки відповідності між запланованими цілями та фактичними результатами, а не лише фіксації виконання доручень. Наприклад, у межах реалізації державної програми у сфері цифровізації результативно-орієнтований контроль може включати оцінювання не лише кількості впроваджених електронних сервісів, а й рівня їх використання громадянами, скорочення часу отримання адміністративних послуг, зменшення витрат для бізнесу та підвищення доступності послуг. Отримані в ході контролю дані дозволяють Кабінету Міністрів України ухвалювати обґрунтовані рішення щодо коригування програми, перегляду її пріоритетів або зміни механізмів реалізації.

Важливим елементом результативно-орієнтованого підходу є зв'язок між контролем і бюджетними рішеннями. За умови системного оцінювання

досягнення результатів контрольні дані можуть використовуватися для перерозподілу фінансових ресурсів, припинення фінансування неефективних заходів або концентрації коштів на пріоритетних напрямках державної політики. У такому разі контроль виконує функцію фінансово-управлінського інструменту, сприяючи раціональному використанню публічних ресурсів і підвищенню відповідальності за результати діяльності органів виконавчої влади [7, с. 216].

Упровадження результативно-орієнтованого контролю потребує трансформації підходів до моніторингу та звітності. Замість фокусування на формальних показниках строків і обсягів робіт акцент робиться на аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів та використання цих даних для управлінських рішень. Такий контроль набуває реального управлінського значення і сприяє постійному вдосконаленню державної політики. Водночас орієнтація виключно на результати не враховує ризики, тому доцільно доповнювати її ризик-орієнтованими інструментами, що забезпечують превентивність і своєчасне реагування на потенційні загрози.

Ризик-орієнтований підхід у контролі передбачає концентрацію уваги на тих напрямках діяльності, управлінських рішеннях і процесах, які мають найбільшу ймовірність негативного впливу на досягнення цілей державної політики [2]. На відміну від традиційної моделі суцільного контролю, цей підхід дозволяє раціонально використовувати контрольні ресурси, зосереджуючи їх на критично важливих сферах, що відповідає європейській практиці належного врядування. У діяльності Кабінету Міністрів України ризики можуть виникати на різних стадіях управлінського циклу – від формування стратегічних документів до реалізації конкретних програм і оцінювання їх результатів. До основних груп таких ризиків належать ризики нечіткого формулювання цілей державної політики, ризики недостатнього ресурсного забезпечення, інституційні ризики, пов'язані з розподілом повноважень між органами виконавчої влади, а також ризики несвоєчасного або формального контролю виконання рішень. Ігнорування цих факторів

суттєво знижує ефективність контрольної діяльності та ускладнює досягнення запланованих результатів.

Практична реалізація ризик-орієнтованого контролю в діяльності Кабінету Міністрів України передбачає систематичну ідентифікацію, аналіз і ранжування управлінських ризиків. На основі такого аналізу можуть визначатися пріоритети контрольної діяльності, інтенсивність контрольних заходів та інструменти реагування. Зокрема, рішення і програми з високим рівнем ризику потребують посиленого моніторингу та аналітичного супроводу, тоді як напрями з низьким рівнем ризику можуть контролюватися за спрощеними процедурами.

Практичне застосування ризик-орієнтованого підходу до контролю в діяльності Кабінету Міністрів України може бути проілюстроване за допомогою матриці управлінських ризиків, що дозволяє структурувати основні загрози реалізації державної політики та визначити відповідні контрольні заходи (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Матриця ризиків

Група ризиків	Опис ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив на державну політику	Контрольні та управлінські заходи
Стратегічні ризики	Нечітке формулювання цілей державної політики або їх невідповідність пріоритетам розвитку	Середня	Високий – ускладнення досягнення результатів, розпорошення ресурсів	Узгодження цілей із стратегічними документами; контроль відповідності цілей очікуваним результатам
Нормативно-правові ризики	Прийняття рішень без належного правового обґрунтування або із затримкою нормативного забезпечення	Середня	Середній – блокування реалізації рішень, юридичні колізії	Попередній правовий аналіз; контроль строків підготовки нормативних актів
Інституційні ризики	Нечіткий розподіл повноважень між органами виконавчої влади	Висока	Високий – дублювання функцій, зниження відповідальності	Чітке визначення відповідальних виконавців; контроль координації між

				органами
Фінансові ризики	Недостатнє або неритмічне фінансування державних програм	Середня	Високий – невиконання або часткове виконання програм	Зв'язок контролю з бюджетним плануванням; аналіз ефективності використання коштів
Операційні ризики	Затримки у виконанні урядових рішень, формальне виконання заходів	Висока	Середній – зниження темпів реалізації політики	Аналітичний моніторинг виконання; контроль причин відхилень
Аналітичні ризики	Недостатня якість даних для моніторингу та оцінювання	Середня	Середній – ухвалення рішень без належної доказової бази	Запровадження стандартів збору та аналізу даних; перевірка достовірності інформації
Репутаційні ризики	Низька прозорість реалізації політики, суспільна недовіра	Середня	Середній–високий – зниження довіри до уряду	Публічне звітування; використання результатів контролю для комунікації

Примітка. Складено автором.

Наведена матриця демонструє можливість використання ризик-орієнтованого підходу як інструменту визначення пріоритетів контрольної діяльності. Її застосування дозволяє Кабінету Міністрів України зосереджувати контрольні ресурси на напрямках із найбільшим потенційним впливом на досягнення стратегічних цілей державної політики та підвищувати превентивний характер управлінських рішень. Оцінювання ймовірності виникнення управлінських ризиків у наведеній матриці ґрунтується на якісному підході, що широко застосовується в системах публічного управління на етапі попереднього аналізу ризиків. Такий підхід використовується, зокрема, в методологіях OECD, SIGMA та Світового банку і передбачає експертну оцінку ризиків на основі узагальнення попереднього досвіду реалізації державної політики, результатів інституційних оцінювань та типових проблем управлінської практики.

Рівень ймовірності ризиків оцінювався з урахуванням повторюваності проблем у діяльності органів виконавчої влади, їх системного характеру та частоти фіксації у звітах OECD/SIGMA і Світового банку. Нечіткість

стратегічних цілей, дублювання повноважень, затримки у виконанні рішень та формальний моніторинг оцінювалися як середні або високі ризики. Також враховувалася інституційна зрілість контрольних і аналітичних механізмів КМУ, при цьому ризики, пов'язані з міжвідомчою координацією, управлінням ресурсами та аналітичним забезпеченням, визнавалися більш імовірними через складність процесів і багаторівневу структуру виконавчої влади.

Таким чином, ймовірність виникнення управлінських ризиків у матриці не є випадковою або інтуїтивною, а базується на поєднанні міжнародних методологічних підходів, аналізу практики публічного управління та результатів попередніх оцінювань ефективності діяльності органів виконавчої влади. Такий підхід відповідає європейській практиці якісного ризик-менеджменту в публічному секторі та може бути використаний як основа для подальшого кількісного аналізу ризиків.

Ризик-орієнтований контроль використовує результати не лише для виявлення проблем, а й для їх попередження, забезпечуючи превентивну функцію: своєчасно виявляючи відхилення від цілей, можна коригувати управлінські рішення до появи системних наслідків. Це особливо важливо для КМУ, де помилки на етапі прийняття рішень можуть мати значні соціально-економічні наслідки. Ефективність ризик-орієнтованого контролю підвищується при його поєднанні з результативно-орієнтованим підходом, що дозволяє оцінювати ймовірність і потенційний вплив ризиків на досягнення стратегічних цілей уряду.

У діяльності Кабінету Міністрів України застосування ризик-орієнтованого підходу створює передумови для підвищення гнучкості управлінських рішень, зменшення рівня управлінської невизначеності та посилення здатності системи контролю реагувати на виклики в динамічному соціально-економічному середовищі. Водночас повна реалізація потенціалу такого підходу можлива лише за умови його поєднання з системним оцінюванням державних політик, що забезпечує доказову основу для управлінських рішень і підвищує якість публічного адміністрування.

Упровадження ризик-орієнтованих інструментів контролю актуалізує питання кількісного та якісного вимірювання результатів державної політики. У цьому контексті особливого значення набуває використання ключових показників ефективності (KPI).

Для діяльності Кабінету Міністрів України застосування KPI доцільно розглядати як елемент системи оцінювання державних політик, а не як окремий інструмент внутрішньої звітності. Це означає, що показники мають формуватися ще на етапі розроблення політики, супроводжувати процес її реалізації та використовуватися для підсумкового оцінювання результатів і прийняття коригувальних управлінських рішень. Практична реалізація системи KPI в діяльності Кабінету Міністрів України потребує її нормативного та процедурного закріплення. Зокрема, доцільним є визначення єдиних підходів до формування показників ефективності в урядових програмах і планах дій, а також встановлення вимог щодо регулярності їх перегляду та актуалізації. KPI мають бути інтегровані в офіційні документи стратегічного планування та звітності, що забезпечить їх використання не лише в аналітичних цілях, а й у процесі прийняття управлінських рішень на рівні уряду.

З урахуванням європейських підходів та практики міжнародних організацій, для Кабінету Міністрів України доцільним є використання багаторівневої системи KPI, яка поєднує стратегічні, операційні та аналітичні показники. Такий підхід дозволяє оцінювати державну політику не лише з позиції формального виконання, а й з точки зору її результативності, ефективності та впливу.

Водночас упровадження KPI у сфері публічного управління супроводжується низкою методичних і практичних ризиків. Зокрема, надмірна концентрація на кількісних показниках може призвести до формалізації контролю та втрати фокусу на реальному суспільному ефекті державної політики. Крім того, перевантаження системи управління великою кількістю показників ускладнює їх аналіз і знижує управлінську цінність отриманих

результатів. У зв'язку з цим формування системи КРІ має ґрунтуватися на принципі обмеженої кількості ключових індикаторів, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями уряду.

Узагальнено систему КРІ в контексті оцінювання державних політик можна представити у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності (КРІ) в системі оцінювання державної політики Кабінету Міністрів України

Тип КРІ	Зміст показників	Управлінське призначення
Стратегічні КРІ	Відображають ступінь досягнення стратегічних цілей державної політики (виконання цільових індикаторів, досягнення очікуваних результатів)	Оцінювання відповідності реалізованої політики задекларованим стратегічним пріоритетам
Операційні КРІ	Характеризують ефективність реалізації програм і заходів (виконання планів, дотримання строків, використання ресурсів)	Моніторинг процесу реалізації політики та виявлення управлінських відхилень
Аналітичні (результативні) КРІ	Оцінюють соціально-економічний ефект і вплив політики на цільові групи	Прийняття рішень щодо коригування, продовження або припинення політики

Примітка. Складено автором.

Запровадження такої системи КРІ дозволяє забезпечити використання результатів контролю не лише для фіксації виконання, а й для аналізу причин відхилень, оцінювання ефективності державних програм та формування доказової основи для подальших управлінських рішень. У цьому сенсі КРІ виконують функцію зв'язуючої ланки між контролем, оцінюванням і стратегічним управлінням.

Ефективність використання КРІ безпосередньо залежить від наявності інституційних механізмів, що забезпечують збір, аналіз і використання отриманих даних у процесі управління. Тому подальшого розгляду потребують організаційні та процедурні аспекти впровадження результативно-орієнтованого контролю, зокрема питання розподілу відповідальності, внутрішнього аудиту та управлінських регламентів у

діяльності Кабінету Міністрів України.

Запровадження результативно- та ризик-орієнтованих інструментів контролю, зокрема системи КРІ та матриць ризиків, потребує належного інституційного та процедурного забезпечення. Без формалізованих управлінських правил, визначення відповідальних суб'єктів і чітких процедур використання результатів контролю навіть найсучасніші методи залишаються декларативними. У цьому контексті ключовим завданням є створення організаційних умов, за яких контрольні механізми стають дієвим елементом управлінського процесу, а не допоміжною або формальною функцією.

Одним із базових інституційних кроків є чітке розмежування відповідальності між структурними підрозділами, залученими до формування, реалізації та контролю державної політики. У діяльності Кабінету Міністрів України це передбачає визначення підрозділів, відповідальних за стратегічне планування, моніторинг виконання урядових рішень, аналітичну оцінку результатів і управління ризиками. Такий розподіл функцій дозволяє уникнути дублювання повноважень, знижує ймовірність втрати інформації та сприяє формуванню цілісної системи контролю, інтегрованої в управлінський цикл.

Важливим елементом інституційного забезпечення є впровадження процедур внутрішнього аудиту та аналітичного контролю, орієнтованого не лише на перевірку дотримання правил, а й на оцінювання ефективності управлінських рішень. У цьому контексті внутрішній аудит доцільно розглядати як інструмент підтримки керівництва Кабінету Міністрів України, який забезпечує незалежну оцінку якості процесів реалізації політик, достовірності даних моніторингу та обґрунтованості управлінських рішень. Такий підхід відповідає європейській практиці, у межах якої внутрішній аудит виконує превентивну та консультативну функції.

Процедурне забезпечення сучасних методів контролю передбачає також формалізацію порядку використання результатів контролю в процесі ухвалення управлінських рішень. Зокрема, доцільним є закріплення вимоги щодо обов'язкового врахування результатів оцінювання політик, аналізу КРІ

та ризиків під час підготовки рішень про коригування програм, продовження або припинення реалізації державних ініціатив. Це дозволяє перетворити контроль з інструменту постфактум-оцінки на активний механізм управління змінами.

Окремої уваги потребує питання регламентування інформаційних потоків у системі контролю. Ефективне функціонування результативно-орієнтованого контролю можливе лише за умови своєчасного надходження достовірної інформації, її аналітичної обробки та доступності для суб'єктів прийняття рішень. У цьому контексті важливу роль відіграє цифровізація контрольних процедур, використання єдиних інформаційних систем моніторингу та стандартизованих форматів звітності, що підвищує прозорість і зменшує адміністративне навантаження.

Таким чином, інституційне та процедурне забезпечення впровадження сучасних методів контролю в діяльність Кабінету Міністрів України створює необхідні умови для їх практичної реалізації. Чіткий розподіл відповідальності, розвиток внутрішнього аудиту, формалізація управлінських процедур і впорядкування інформаційних потоків дозволяють забезпечити сталість і системність контрольної діяльності. Це, своєю чергою, формує основу для підвищення ефективності державної політики та переходу до наступного етапу – використання цифрових інструментів і аналітичних платформ як засобу посилення контролю та управління результатами, що розглядається у наступному підпункті.

Завершальним елементом системи практичних рекомендацій щодо впровадження європейських стандартів контролю в діяльність Кабінету Міністрів України є забезпечення їх інституційної сталості та довгострокової результативності. Навіть найбільш обґрунтовані методичні підходи й управлінські інструменти втрачають ефективність за відсутності належних умов для їх постійного застосування, оновлення та інтеграції в повсякденну практику державного управління.

Однією з ключових умов сталості сучасних методів контролю є розвиток

цифрової інфраструктури управління. У європейській практиці цифрові інструменти використовуються не лише для автоматизації звітності, а як засіб інтеграції стратегічного планування, моніторингу, управління ризиками та оцінювання державних політик в єдиному інформаційному середовищі. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативний доступ до актуальних даних, підвищити аналітичну спроможність органів виконавчої влади та мінімізувати суб'єктивність контрольних процедур. Для діяльності Кабінету Міністрів України цифрова підтримка контролю може реалізовуватися шляхом поступового формування інтегрованих аналітичних платформ, які поєднують інформацію про виконання урядових рішень, показники ефективності (KPI), результати оцінювання державних політик і дані про управлінські ризики. Наявність таких платформ дозволяє трансформувати контроль з фрагментарної функції у системний управлінський механізм, що забезпечує своєчасне прийняття обґрунтованих рішень.

Важливою складовою забезпечення сталості змін є також розвиток організаційної культури контролю. Перехід до результативно- та ризик-орієнтованих підходів передбачає зміну сприйняття контролю з карального або формально-наглядного інструменту на аналітичний і коригувальний механізм управління. Для цього необхідним є підвищення професійних компетенцій державних службовців у сфері аналізу даних, оцінювання політик та управління ризиками, а також формування практик використання результатів контролю в управлінському процесі. Забезпечення сталості сучасних методів контролю також пов'язане з нормативним і процедурним закріпленням відповідних підходів. Регулярне використання результатів оцінювання, KPI та аналізу ризиків у процесі підготовки рішень Кабінету Міністрів України має бути не разовою ініціативою, а обов'язковим елементом управлінської процедури. Це дозволяє закріпити контроль як постійно діючий інструмент підвищення якості державної політики.

Таблиця 3.4

Умови забезпечення сталості впровадження сучасних методів контролю в

діяльність Кабінету Міністрів

Група умов	Зміст	Управлінський ефект
Інституційні	Закріплення ролей і відповідальності за контроль, оцінювання політик, управління ризиками	Безперервність контрольних процедур, уникнення дублювання
Методичні	Використання KPI, ризик-матриць, процедур ex ante / ex post оцінювання	Орієнтація контролю на результат і вплив
Цифрові	Аналітичні платформи, дашборди, інтегровані бази даних	Оперативність рішень, доказовість контролю
Кадрові	Розвиток аналітичних компетенцій держслужбовців	Якість оцінювання та управлінських висновків
Нормативні	Інтеграція результатів контролю в процедури прийняття рішень	Реальний вплив контролю на політику

Примітка. Складено автором.

Таким чином, цифрова підтримка, розвиток аналітичної спроможності та формування відповідної управлінської культури є завершальними, але критично важливими умовами ефективного впровадження європейських стандартів контролю в діяльність Кабінету Міністрів України. Саме поєднання інституційних, процедурних та цифрових елементів створює основу для переходу від епізодичних реформ до сталої системи контролю, інтегрованої в управлінський цикл та орієнтованої на досягнення суспільно значущих результатів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження сучасних методів контролю в державному управлінні та процесу їх адаптації до європейських стандартів на матеріалах діяльності Кабінету Міністрів України. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності, прозорості та результативності функціонування органів виконавчої влади в умовах євроінтеграційного курсу України та реформування системи публічного управління. Досягнення поставленої мети дозволило сформулювати цілісне бачення ролі контролю як ключового елементу сучасного управлінського циклу та інструменту забезпечення відповідальності державної влади перед суспільством.

У ході дослідження уточнено теоретико-методологічні засади контролю в системі державного управління. Обґрунтовано, що контроль слід розглядати не лише як інструмент перевірки дотримання норм і процедур, а як механізм стратегічного управління, орієнтований на досягнення результатів державної політики. Встановлено, що в європейській управлінській практиці контроль інтегрується з плануванням, моніторингом і оцінюванням, утворюючи єдину систему управління за результатами.

Дослідження показало, що європейські стандарти контролю ґрунтуються на принципах верховенства права, підзвітності, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян. У цьому контексті адаптація української системи контролю має відбуватися не формально, а через глибокі інституційні та управлінські зміни. Важливим є перехід від домінування процедурного підходу до результативного, коли оцінюється не лише процес, а й реальний вплив управлінських рішень на соціально-економічний розвиток.

Аналіз організаційно-правової системи контролю в діяльності Кабінету Міністрів України засвідчив, що в цілому вона відповідає базовим вимогам демократичного врядування, однак має низку структурних і функціональних обмежень. Серед них – дублювання контрольних функцій, фрагментарність інформаційних потоків, недостатній рівень координації між суб'єктами

контролю та обмежена аналітична спроможність окремих підрозділів апарату виконавчої влади.

Оцінка ефективності методів контролю в діяльності КМУ виявила, що, попри наявність інструментів внутрішнього аудиту, моніторингу та звітування, їх вплив на управлінські рішення залишається недостатнім. У багатьох випадках результати контролю не повною мірою інтегруються в процес формування та реалізації державної політики, що знижує практичну цінність контрольних процедур і обмежує їх потенціал як інструменту розвитку.

У роботі доведено, що ключовим напрямом удосконалення методів контролю є впровадження ризик-орієнтованого та результативного підходів. Такий підхід дозволяє зосереджувати ресурси на найбільш проблемних і чутливих сферах державної політики, а також забезпечує більш об'єктивну та глибоку оцінку діяльності органів виконавчої влади відповідно до досягнутих результатів, а не лише виконаних процедур.

Важливим елементом адаптації є розвиток системи внутрішнього аудиту як інструменту не лише фінансового, а й управлінського контролю. Внутрішній аудит має стати джерелом аналітичної інформації для керівництва, сприяти виявленню системних ризиків, управлінських дисфункцій та формуванню превентивних рішень. Це змінює роль контролю з каральної на консультативно-аналітичну.

Цифровізація контрольних процесів визначена як один із ключових чинників підвищення ефективності системи контролю. Запровадження електронних платформ, аналітичних панелей, автоматизованих систем збору та обробки даних дозволяє забезпечити своєчасність, об'єктивність і відкритість контрольної інформації. Це також посилює довіру громадськості до діяльності органів виконавчої влади та сприяє формуванню культури відкритого уряду.

Не менш важливим є формування відповідної управлінської культури в системі публічного управління. Контроль має сприйматися не як інструмент

тиску, а як механізм підтримки прийняття якісних управлінських рішень. Така трансформація можлива лише за умови професійного розвитку державних службовців, посилення етичних стандартів та орієнтації на служіння публічним інтересам.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій у діяльності Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади. Вони можуть бути застосовані під час розроблення нормативно-правових актів, внутрішніх регламентів, методичних матеріалів з питань контролю, аудиту, моніторингу та оцінювання державної політики.

Отримані висновки створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері контролю в державному управлінні. Перспективними є напрями, пов'язані з оцінкою впливу цифрових інструментів на якість контролю, розвитком інституційної спроможності органів влади та удосконаленням механізмів громадського контролю.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективний контроль є необхідною умовою сталого розвитку державного управління та демократичного врядування. Він забезпечує підзвітність, прозорість і орієнтацію на результат, що відповідає європейським цінностям і стандартам публічної служби.

Таким чином, адаптація методів контролю в діяльності Кабінету Міністрів України до європейських стандартів повинна здійснюватися системно, поєднуючи інституційні, процедурні, аналітичні та цифрові компоненти. Лише за таких умов можливий перехід від формального контролю до ефективного управління за результатами, орієнтованого на реальні потреби суспільства та стратегічні цілі розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійко О. Ф. Державний контроль у сфері виконавчої влади України. — К.: Видавничий Дім «Ін-Юре», 1999. - 45 с.
2. Антонюк О. Р. Ризико-орієнтований підхід у фінансовому контролі як елемент. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 2020. С. 3-13.
3. Бакуменко В.Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління, 2003. — 161 с.
4. Бобрицький Л. В. Контроль за діяльністю сектора безпеки, що здійснюється Кабінетом Міністрів України. *Public administration and customs administration*. 2020. № 3. С. 102–106.
5. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
6. Гаруст Ю. В. Правове забезпечення контрольної діяльності органів України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Ю. В. Гаруст ; Харк. нац. ун-т внутр. справ. — Х., 2007. — 185 с.
7. Державний фінансовий контроль у публічному управлінні: навч. посіб. / М. Б. Гупаловська, С. Л. Коваль, В. М. Русін [та ін.]. - Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. — 216 с.
8. Деякі питання звітування, моніторингу та оцінки результативності виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції : Постанова Каб. Міністрів України від 10.12.2025 № 1624. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1624-2025-п#Text>
9. Друкер П. Ф. Задачі менеджменту в ХХІ ст. / Друкер П. Ф.; [пер. с англ.]: — «Вільямс», 2004. — 272 с.
10. Європейська Комісія, Better Regulation Guidelines. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation_en

11. Журавель Я. В. Співвідношення понять «функції», «компетенція», «повноваження» в державному управлінні. *Scientific Journal of Public and Private Law*. 2019. № 6. С. 157–162.
12. Звіти: URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/>
13. Звіти Рахункової палати за 2022 рік, URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=1362>
14. Звіт Кабінету Міністрів України про виконання Національної програми інформатизації за 2023 рік, - Комітет з питань цифрової трансформації, URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/251870.html
15. Індикатори публічної доброчесності ОЕСР для України. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/oprylyudneno-indykatory-publichnoi-dobrochesnosti-oesr-dlya-ukrainy/>
16. КМУ: Презентовано комплексну оцінку системи держуправління України та її відповідності принципам державного управління ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-kompleksnu-ocinku-sistemi-derzhupravlinnya-ukrayini-ta-yiyi-vidpovidnosti-principam-derzhavnogo-upravlinnya-yes>
17. Каменська Т. О. Роль внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю. *Бухгалтерський облік і аудит*, 2010, № 9, С. 43–46.
18. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24): Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X: станом на 11 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>
19. Конституція України Розділ VI. Кабінет Міністрів України. Інші органи виконавчої влади Стаття 113 URL: <https://constitution.in.ua/articles/113/>
20. Конституція України Розділ VI. Кабінет Міністрів України. Інші органи виконавчої влади Стаття 116 URL: <https://constitution.in.ua/articles/116/>
21. Корнієвський С. Мережеві методи у публічному управлінні процесами міжрегіональної інтеграції. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 7(9)

22. Кучук А. М. Контроль як інструмент публічного адміністрування в судовій системі України: сучасні тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16.

23. Кузавков В., Янковський О., Болотюк Ю. Обґрунтування вибору показників оцінки ефективності функціонування автоматизованої системи контролю. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2022. Т. 44, № 2. URL: <https://sit.nuou.org.ua/article/view/263744>

24. Люстей В. О. Інноваційні підходи до публічного управління в країнах балтії: досвід для України. *Центрально-український вісник права та публічного управління*. 2025. № 4. С. 35–41. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-4-5>

25. Матвеєнко І. Громадський контроль як основа прозорості та відповідальності в публічному управлінні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 10(24). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-150-160](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-150-160)

26. Механізми публічного управління: суть, роль та функції (на прикладі механізму контролю) / Я. І. Чмир та ін. *Public management*. 2024. № 3 (40). URL: https://www.researchgate.net/publication/389239539_MECHANIZMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_SUT_ROL_TA_FUNKCII_NA_PRIKLADI_MECHANIZMU_KONTROLU

27. Офіційний портал Кабінету Міністрів України; Міністерство цифрової трансформації України, URL: <https://thedigital.gov.ua/>

28. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-governance>.

29. Пархоменко-Куцевіл О.І., Шойко В. А. Контроль та облік у системі публічного управління. *Науковий вісник: державне управління*. 2019. Т. 1, № 2018-1. С. 79–90. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/works/9Jojr5A7/>

30. Партнерство заради миру, URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ukrayina-nato/partnerstvo-zaradi-miru>

31. Плани, звіти, URL:
<https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/partnerstvo-vidkritij-uryad/plani-zviti>
32. Полінець О. П. Контроль в державному управлінні України: теоретико-організаційні питання, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2003. - 248 с.
33. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього аудиту», URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>
34. Правоторова О. М. Контроль і нагляд у публічному управлінні та їх особливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 44–50. URL:
https://www.researchgate.net/publication/382670314_KONTROL_I_NAGLAD_U_PUBLICNOMU_UPRAVLINNI_TA_IH_OSOBLIVOSTI
35. Про захист прав споживачів : Закон України від 10.06.2023 № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>
36. Про затвердження Положення про національні контактні пункти та Координаційний центр... : Постанова Каб. Міністрів України від 27.02.2024 № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2024-p#Text>
37. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд”... : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.02.2021 № 149-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/149-2021-p#Text>
38. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Каб. Міністрів України від 18.07.2007 № 950 : станом на 25 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-p#Text>
39. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII : станом на 16 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

40. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>

41. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

42. Саламаха Т. В. Оцінка ефективності здійснення парламентського контролю за діяльністю Кабінету Міністрів України. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.9>

43. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance>

44. Совгиря О. В. Проблеми правового регулювання діяльності Кабінету Міністрів України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2010. №. 82.

45. Стороженко Л., Кузнецова Ю. Інноваційні моделі комунікації в сучасному публічному управлінні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-604-619](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-604-619)

46. Татарова Т. Поняття та зміст контролю в державному управлінні фінансами. *Фінансове право*. 2020. № 6 (292). С. 188–194. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.33>

47. Файоль А. Загальне і промислове керівництво. Франція, 1923 - 124 с

48. Шморгун О.С. Контроль і нагляд як важливі складові діяльності органів публічного управління. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2008. №. 19. С. 145–151.

49. Яковчук Р. С., Гусак М. П Принципи державного управління у сфері цивільного захисту: *Управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції курсантів та студентів – Л.: ЛДУ БЖД, 2017. – С. 147-149*

50. European Commission, Better Regulation Toolbox. URL: https://commission.europa.eu/better-regulation-toolbox_en

51. Hood C. Hood, Christopher, The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. - Oxford, 2000, 261 p., URL: <https://doi.org/10.1093/0198297653.001.0001>

52. Kravchuk R., Rosenbloom D. H., Clerkin R. M. Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector. Taylor & Francis Group. 2022, 480 p.

53. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris, URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

54. Public Administration in the Western Balkans 2024. OECD Publishing, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/1ec4c18f-en>

55. Public Administration Theory Primer / M. J. Licari et al. Taylor & Francis Group, 2018. – 321 p.

56. Principles of Public Administration, URL: <https://par-portal.sigmaweb.org/>

57. Report on the implementation of the Action Plan for the implementation of the Open Government Partnership Initiative in 2021–2022, URL: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2023/05/Ukraine_End-of-Term-Self-Assessment_2020-2022_UKR.pdf

58. SIGMA , Thematic Areas: URL: <https://par-portal.sigmaweb.org/areas>

59. Toward sound policy implementation. Policy Framework on Sound Public Governance. 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/199487f6-en>

60. Ukraine Results Report 2021–2022, URL :<https://www.opengovpartnership.org/documents/ukraine-results-report-2021-2022>

61. Waldo D. The Administrative State. Michigan Law Review. 1948. Vol. 46, №. 7. - 1007 p. URL: <https://doi.org/10.2307/1284717>

62. Wamsley G. Old and new: refounding public administration. Administration & society. 2018. Vol. 50, №. 5.,-P. 627–628 URL: <https://doi.org/10.1177/0095399718770029>

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування денної форми
здобуття освіти

Олександра БАТУРКО

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.держ.упр., доцент

Микола БАЮК

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ