

А. В. Іванов,
доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного управління і публічної служби,
Академія праці, соціальних відносин та туризму
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.266

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ В УКРАЇНІ

A. Ivanov,
Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor of the Department
of Public Administration and Public Service, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

DIRECTIONS FOR IMPROVING QUALITY CONTROL IN STATE INSTITUTIONS IN UKRAINE

Стаття присвячена розкриттю теоретико-методологічних основ контролю якості в державних інституціях. Головна мета контролю якості в державних інституціях в Україні полягає у забезпеченні відповідності їх роботи правовим нормам, внутрішній політиці та стандартам, а також у досягненні цілей, визначеними самими державними інституціями. Варто зазначити, що контроль якості вважається не тільки одним із важливих інструментів для виявлення порушень, а й важливим механізмом безперервного удосконалення процесів менеджменту, що дає можливість своєчасно реагувати на зміни в публічному управлінні та забезпечити безперебійну діяльність державних інституцій. З'ясовано, що фрагментарність удосконалення контролю якості вважається головною перешкодою у побудові ефективної, відкритої та координованої системи контролю якості, що могла б оперативно реагувати на новітні виклики публічного управління. Вирішення даної проблеми вимагає формування цілісного усвідомлення реформ контролю якості в державних інституціях, що передбачає ґрунтовний аналіз, планування та внесення змін на всіх управлінських рівнях.

The article is devoted to the disclosure of the theoretical and methodological foundations of quality control in state institutions. The quality control system is an integral element of public administration in modern conditions, which allows ensuring the efficiency and integrity of the work of state institutions. In today's conditions in Ukraine, quality control plays a special role as a tool that helps to guarantee proper management of state resources, support the principles of openness and accountability, and create favorable conditions for reducing risks. At the same time, modern dynamic conditions allow quality control to become a determining stabilizing factor of management systems by increasing public trust in state institutions. The reform of the quality control system should be considered an organic element of the latest transformations in our state. It is the basis for ensuring openness, accountability and efficiency of state institutions at all levels. In the absence of an effective quality control system, other reforms may not be implemented, since it is quality control that allows us to guarantee compliance with norms, promptly identify and eliminate violations, and prevent various abuses.

The main goal of quality control in state institutions in Ukraine is to ensure that their work complies with legal norms, internal policies and standards, as well as to achieve the goals set by the state institutions themselves. It is worth noting that quality control is considered not only one of the important tools for identifying violations, but also an important mechanism for continuous improvement of management processes, which makes it possible to respond in a timely manner to changes in public administration and ensure the smooth operation of state institutions.

It was found that the fragmentation of quality control improvement is considered the main obstacle to building an effective, open and coordinated quality control system that could promptly respond to the latest challenges of public administration. Solving this problem requires the formation of a holistic awareness of quality control reforms in state institutions, which involves thorough analysis, planning, and making changes at all management levels.

*Ключові слова: державне управління, державні інституції, контроль, контроль якості, удосконалення.
Key words: public administration, public institutions, control, quality control, improvement.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Система контролю якості виступає невіддільним елементом публічного управління в сучасних умовах, що дозволяє забезпечувати ефективність та доброчесність роботи державних інституцій. В умовах сьогодні в Україні контроль якості відіграє особливу роль як інструмент, що сприяє гарантуванню належного управління державними ресурсами, підтримці принципів відкритості та підзвітності, а також створювати сприятливі передумови для зменшення ризиків. Водночас сучасні динамічні умови дають можливість контролю якості стати визначальним стабілізуючим фактором управлінських систем за рахунок підвищення громадської довіри до державних інституцій. Реформу системи контролю якості слід вважати органічним елементом новітніх трансформацій в нашій державі. Вона лежить в основі забезпечення відкритості, підзвітності та ефективності роботи державних інституцій на всіх рівнях. При відсутності дієвої системи контролю якості інші реформи можуть не реалізуватися, оскільки саме контроль якості дозволяє гарантувати додержання норм, оперативно виявляти та усувати порушення, а також запобігати різним зловживанням. Так, в сучасних умовах реформування публічного управління контроль якості сприяє забезпеченню прозорого та ефективного розподілу ресурсів, підвищенню відповідальності публічних службовців за наслідки їхньої

діяльності. У процесі посилення децентралізаційних процесів він дозволяє збалансувати повноваження та фінансові потоки між органами державної влади та місцевого самоврядування, що відіграє критично важливу роль в ході ефективного діяльності місцевої влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як М. Вихор, Ю. Гринчук, Р. Косинський, О. Мих, О. Шемігон, А. Юрченко та інші. Однак доцільно зауважити, що на сьогоднішній день відчувається брак наукових напрацювань стосовно теоретико-методологічних основ контролю якості в державних інституціях, що обумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття теоретико-методологічних основ контролю якості в державних інституціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні зміни, які відбуваються в нашій державі, потребують не тільки удосконалення організаційних структур, але й внутрішніх управлінських процесів, і при цьому контроль якості наділене особливим значенням у ході реалізації реформ в сфері публічного управління. Його дієве впровадження сприяє створенню спри-

ятливих передумов для мінімізації різного роду ризиків, покращенню оптимального використання державних ресурсів та посиленню відповідальності державних інституцій перед суспільством. Тому, беручи це уваги, можна вважати, що контроль якості є не тільки важливим механізмом контролю за реалізацією певних завдань, а також і важливою складовою для розвитку етичних стандартів в державних інституціях.

Основна функція контролю якості полягає у забезпеченні відкритості в діяльності державних інституцій. Це передбачає забезпечення громадської доступності до інформаційних даних стосовно використання бюджетних ресурсів, а також формування інструментів для публічного моніторингу та участі в управлінні. При цьому варто зазначити, що контроль якості дає можливість сформувати довіри громадян до державних інституцій, адже сприяє зменшенню різноманітних зловживань, що виступає головною перешкодою для ефективної діяльності демократичних державних інституцій.

Головне у реформуванні контролю якості в державних інституціях — "відповідальність керівника за всі аспекти діяльності очолюваного ним органу, за досягнення конкретних результатів діяльності, за виконання планових завдань тощо. При цьому відповідальність не слід затискати у вузькі рамки незаконного, нецільового використання ресурсів чи неефективного господарювання в цілому (ми розуміємо відповідальність лише як міру покарання). На сучасному етапі керівник має відповідати за те, щоб очолюваний ним орган працював прозоро, ефективно, продуктивно, економічно та раціонально" [1, с. 83].

Система контролю якості в державних інституціях в Україні є "важливим інструментом для забезпечення ефективного та прозорого управління публічними ресурсами. Однак, попри численні реформи та зусилля щодо вдосконалення цієї системи, на сьогоднішній день вона стикається з рядом проблем, що впливають на її ефективність. Водночас існують також певні досягнення, які свідчать про позитивні зрушення в управлінні та контролі за державними витратами і процесами. Аналізуючи сучасний стан системи контролю якості в державних інституціях в Україні, слід виокремити низку важливих досягнень, які свідчать про поступове, але послідовне вдосконалення цього напрямку у публічному управлінні. Впровадження нових законодавчих ініціатив у цій сфері стало фундаментальним кроком щодо реформування державного контролю, що дозволило створити більш структуровану, прозору та підзвітну систему використання державних ресурсів. Зокрема, оновлення нормативно-правової бази, що регулює функції внутрішнього контролю та аудиту у державних органах, сприяло встановленню чітких правил і процедур, які мають на меті запобігти зловживанням, неефективному використанню бюджетних коштів та корупційним ризикам" [2, с. 203].

Досліджуючи наукові джерела з даної проблематики можна виокремити головні проблеми, які, на нашу думку, найбільш негативно позначаються на ефективності контролю якості. Так, найголовніша проблема в даній сфері полягає у браку єдиних стан-

дартів та чітких процедур у сфері контролю якості в різних державних інституцій. Переважно державні інституції по-різному розуміють значення контролю, що зумовлює різницю в результатах його здійснення. При цьому брак єдиної методології також негативним чином позначається на забезпеченні прозорості та ефективності контролю.

Ще одна важлива проблема криється у обмежених взаємозв'язках між державними інституціями та громадськістю щодо забезпечення контролю якості. Всупереч усім старанням, покликаним підвищити відкритість в діяльності державних інституцій, громадськість неодноразово не володіють достатніми інформаційними даними стосовно даного контролю та заходів, які реалізуються з метою запобігання порушенням. Брак прозорості переважно погіршує довіру до роботи державних інституцій та перешкоджає публічному моніторингу та участі у прийнятті управлінських рішень.

Ще одна проблема полягає в браку самостійності контролерів у державних інституціях. За певних обставин контроль якості стає елементом політичної боротьби чи маніпуляцій, а не об'єктивним засобом для дотримання законності та досягнення цілей. В свою чергу, це негативно позначається на довірі до результатів контролю якості та лімітує його можливість до дієвого виявлення порушень. В той же час, вагомими викликами також слід вважати брак відповідної інфраструктури для виконання контролю якості в державних інституціях. Так, невеликі державні інституції, наприклад органи місцевого самоврядування, часто не володіють достатнім фінансуванням або технічними засобами в процесі дієвої реалізації контролю, що веде до неефективного використання бюджетних ресурсів та недостатньої здатності своєчасно виявляти порушення.

Вирішення вище наведених проблем потребує наступного удосконалення нормативно-правового забезпечення, впорядкування методів контролю якості, посилення самостійності контрольних органів та забезпечення громадської участі у публічному управлінні. Тільки при використанні системного підходу до розв'язання даних проблем сприятиме створенню надійного і ефективного механізму контролю якості, що не лише узгоджуватиметься з міжнародними стандартами, а також стане важливим засобом протидії зловживанням, підвищення якості управління та ефективності державного сектора. У довгостроковій перспективі це дозволить зміцнити державні інституції, підвищити громадську довіру та забезпечити сталий розвиток держави загалом.

На нашу думку, найважливішим напрямом удосконалення системи контролю якості в державних інституціях в Україні є модернізація нормативно-правової бази, що лежить в основі дієвого контролю в органах публічної влади. Нормативно-правове забезпечення виконує визначальне значення у розкритті теоретико-методологічних основ контролю якості, зокрема його цілей, функцій, засобів, а також процедур реалізації контрольних заходів. При цьому важливу роль відіграє гармонізації вітчизняної нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, що вважається не тільки зобов'язанням у рамках євроінтеграційного курсу нашої

держави, а й практичною необхідністю для забезпечення відкритого та підзвітного управління державними фінансами.

Тому вважаємо за необхідне "формування цілісної системи органів контролю у державних інституціях. Зважаючи на значну кількість контролюючих органів, що з'явилися останнім часом в Україні, необхідність координації їх діяльності та здійснення управління функцією контролю у державних інституціях, на наш погляд, доцільно створити спеціальний орган державного контролю, наділивши його достатніми регулятивними та координуючими повноваженнями щодо діяльності органів контролю у державних інституціях. Контроль в державних інституціях не має зводитися лише до перевірки отриманого результату, необхідно також враховувати і якість виконання, своєчасне виявлення проблем та об'єднання зусиль на коригуванні ситуації, застосування заходів щодо забезпечення виконання поставлених завдань. Акцент до контролю у державних інституціях зумовлений характером діяльності її органів та посадових осіб, потребою в постійному зворотному зв'язку з господарюючими суб'єктами, населенням. Здійснюючи контроль, державні інституції повинні звернути особливу увагу на своєчасність та якість надання громадянам управлінських послуг і здійснення контролю за захистом їх прав і свобод. Враховуючи зростання вимог до якості діяльності державних службовців, які безпосередньо займаються питаннями контролю в державних інституціях, бажано було б не рідше одного разу на два роки здійснювати підвищення кваліфікації керівників відділів контролю місцевих державних адміністрацій на тематичних семінарах і тренінгах у регіональних інститутах державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" [3, с. 425].

Доцільно підкреслити, що на даний час невідкладним є питання "кардинального реформування та організаційної перебудови системи державного контролю та формування такого правового механізму, який би міг забезпечити його ефективне здійснення на стійкій нормативно-правовій базі. Доцільність такої реформи зумовлена як правовою, так і організаційною невизначеністю окремих аспектів організації контролю на державному рівні, зокрема архаїчними механізмами його забезпечення, що ніяк не вписується і не співпадає з завданням адмінреформи в Україні. Беручи до уваги ті передумови реформування системи державного контролю в Україні, назріла необхідність у розв'язанні наявних проблем у наступних напрямках: визначенні та пошук єдиних концептуальних засад щодо організації контролю; оптимізації організаційної структури державних контролюючих органів; уточненні й розмежуванні окремих функцій органів контролю; стандартизації форм і методів тощо. Удосконалення також потребує порядок забезпечення координації та упорядкування системи органів контролю, що становить за мету законодавчо закріпити в єдиному нормативному документі повноваження кожного з них (Державної податкової служби, Рахункової палати, Державної фінансової інспекції, Державної митної служби України, Національного ан-

тикорупційного бюро тощо) стосовно здійснення контролю якості. У цьому документі, перш за все, варто надати повний перелік органів, які матимуть право на здійснення такого контролю, а також чітко виписати їх функції, права та обов'язки. У протилежному випадку контроль якості без його належної та чітко визначеної організаційної структури і чіткої правової бази буде недостатньо ефективним і дискредитуватиме саму його ідею" [4].

Професійний розвиток кадрів відіграє важливу роль в процесі реформування системи контролю в державних інституціях, оскільки саме кадри визначають якість виконання контрольних функцій в системі публічного управління. В нашій державі в сучасних умовах відбувається певний розвиток у навчанні та сертифікації аудиторів та контролерів. Погоджуємося з думкою науковців, що безперервне навчання та професійний розвиток кадрів виступають визначальними елементами, які дають можливість працівникам державних інституцій більш ефективніше здійснювати власні обов'язки, виявляти ризики, а також рекомендувати напрями удосконалення управлінських процесів.

Необхідною складовою реформування системи контролю якості в державних інституціях слід вважати цифровізацію. В сучасних умовах ІТ-рішення є важливим засобом не тільки концептуально-технічної модернізації контролюючих процесів. Цифровізація дає можливість автоматизувати процедури контролю якості, наприклад збирати, обробляти, зберігати та аналізувати дані, що суттєво знижує вірогідність впливу людського чинника та дозволяє підвищити достовірність та об'єктивність результатів даного контролю. Водночас, впровадження інформаційних технологій у процеси контролю якості в державних інституціях дозволяє зміцнити міжвідомче співробітництво, адже сприяє об'єднанню даних з різних джерел, координації дій між державними органами шляхом зменшення повторення функцій та підвищення загальної ефективності. Цифровізація вважається не тільки технічною інновацією, але також й визначальним чинником підвищення ефективності, відкритості та інституційної стійкості системи контролю якості в державних інституціях в Україні. Крім цього, удосконалення контролю якості в державних інституціях є системним процесом, який вимагає паралельної модернізації нормативно-правового забезпечення, виконання інституційних змін, професійного розвитку кадрів та введення новітніх ІТ-рішень. Тільки за допомогою комплексного підходу, що дозволяє поєднати дані елементи, сприятиме забезпеченню високої ефективності та відкритості у діяльності державних інституцій та дасть можливість досягнути стратегічні цілі державної політики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що удосконалення контролю якості в державних інституціях в Україні відіграє важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління та забезпечення відкритості функціонування дер-

жавних інституцій. Проте, попри усі намагання, процес удосконалення контролю якості в державних інституціях стикається з певними проблемами, які негативно позначаються на його ефективному впровадженні. Найбільш гостро на сьогоднішній день постає проблема, яка значно спиняє удосконалення контролю якості в державних інституціях в Україні, є його фрагментарність. На даний час удосконалення у цій сфері переважно виконуються не в межах єдиного плану, а за рахунок окремих ініціатив, які часто передбачають тільки окремі складові управлінської діяльності. Подібний підхід обумовлює відсутність єдиної стратегії, що забезпечувала б комплексні взаємозв'язки між різними підсистемами контролю якості. Як наслідок, удосконалення набуває здебільшого уривчастого характеру, без відповідної координації дій, що унеможливує створення цілісної ефективної системи. Брак комплексності означає, що будь-яка ініціатива з удосконалення контролю якості реалізується за своїми правилами, що нехтує загальними потребами державного управління загалом. Брак цілісного підходу заважає формуванню стандартів та стандартизованих процедур, необхідних для забезпечення систематичного та прозорого контролю якості в державних інституціях в Україні. Тому державні інституції неодноразово діють за різними принципами, що дублює функції та часто конфлікт інтересів щодо розподілу роботи та відповідальності.

Відтак, фрагментарність удосконалення контролю якості вважається головною перешкодою у побудові ефективної, відкритої та координованої системи контролю якості, що могла б оперативно реагувати на новітні виклики публічного управління. Вирішення даної проблеми вимагає формування цілісного усвідомлення реформ контролю якості в державних інституціях, що передбачає ґрунтовний аналіз, планування та внесення змін на всіх управлінських рівнях.

Література:

1. Косинський Р.В. Розвиток системи внутрішнього контролю в органах державної влади. Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління. 2009. Випуск 1. С. 80—87. URL: <https://share.google/G2Hnxosq6ilHgh7y9>.
2. Юрченко А.М. Вдосконалення внутрішнього контролю в органах державної влади в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Держава та регіони. 2025. № 1. С. 201—207. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.31>.
3. Мих О.В. Контроль в органах виконавчої влади: проблеми та шляхи їх розв'язання. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 2. С. 424—430. URL: <https://share.google/r7qpcuZ0lw7JdF6HI>.
4. Гринчук Ю.С., Шемігон О.І., Вихор М.В. Контроль як функція державного управління: економіко-правова сутність та механізм застосування. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6978>.

References:

1. Kosynskyi, R.V. (2009). "Development of the internal control system in state authorities", Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne

upravlinnia, vol. 1, pp. 80—87, available at: <https://share.google/G2Hnxosq6ilHgh7y9> (Accessed 05 Oct 2025).

2. Iurchenko, A.M. (2025). "Improvement of internal control in state authorities in Ukraine in the context of European integration processes", Derzhava ta rehiony, vol. 1, pp. 201—207. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.31>.

3. Mykh, O.V. (2009). "Control in executive authorities: problems and ways to solve them", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 2, pp. 424—430, available at: <https://share.google/r7qpcuZ0lw7JdF6HI> (Accessed 05 Oct 2025).

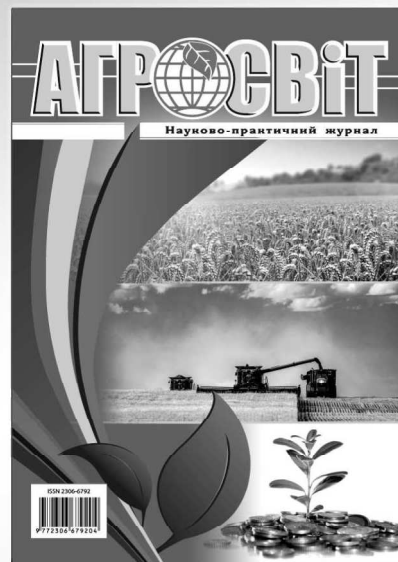
4. Hrynchuk, Yu.S., Shemihon, O.I. and Vykhov, M.V. (2019). "Control as a function of public administration: economic and legal essence and mechanism of application", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6978> (Accessed 05 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292