

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В  
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

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

Шишкова Н. Д.

*(прізвище та ініціали)*

Керівник

Татарченко О.Б.

*(прізвище та ініціали)*

Хмельницький 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

\_\_\_\_\_ **Вікторія ФІЛІПОВА**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Шишкової Наталії Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система внутрішнього контролю в органах публічної влади  
керівник роботи Татарченко Олександр Борисович, к. іст. н., доцент.  
затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 435-с
2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, підручники, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Система внутрішнього контролю як складова сучасного публічного управління. Організаційно-правові основи функціонування внутрішнього контролю в органах публічної влади України. Розвиток системи внутрішнього контролю в органах публічної влади.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Робота містить 7 таблиць.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Олександр ТАТАРЧЕНКО, доцент</i>	<i>16.09.2025 р</i>	
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	<i>16.09.2025-19.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	<i>20.09.2025-24.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
3.	Написання I розділу	<i>25.09.2025-14.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
4.	Написання II розділу	<i>15.10.2025-28.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
5.	Написання III розділу	<i>29.10.2025-16.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	<i>17.11.2025-23.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	<i>24.11.2025-26.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	<i>27.11.2025-07.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	<i>08.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач \_\_\_\_\_ *Наталія ШИШКОВА*  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ *Олександр ТАТАРЧЕНКО*  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Шишкова Н. Д.** Система внутрішнього контролю в органах публічної влади – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та прикладний аналіз системи внутрішнього контролю в органах публічної влади України в умовах трансформації публічного управління та зростання сучасних безпекових викликів. Обґрунтовано, що внутрішній контроль є не допоміжною чи формальною функцією, а системоутворюючим управлінським механізмом, який забезпечує законність, результативність, стабільність і підзвітність діяльності публічної адміністрації.

У дослідженні розкрито сутність і значення внутрішнього контролю крізь призму управлінського, інституційного, правового та ризик-орієнтованого підходів, що дало змогу визначити його місце у структурі публічного управління як сполучної ланки між стратегічним плануванням, операційною діяльністю та механізмами відповідальності. Проаналізовано організаційно-правові засади функціонування внутрішнього контролю в Україні та встановлено, що, попри наявність нормативної бази, практика його реалізації залишається фрагментарною і часто має формальний характер.

Виявлено основні проблеми здійснення внутрішнього контролю, зокрема недостатню інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень, слабку орієнтацію на управління ризиками, обмеженість кадрового та ресурсного забезпечення. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю з урахуванням європейських стандартів, які передбачають посилення управлінської відповідальності, інституційну автономію контрольних підрозділів, професіоналізацію кадрів та цифровізацію контрольних процесів.

Зроблено висновок, що ефективна система внутрішнього контролю є необхідною умовою підвищення стійкості та якості публічного управління, забезпечення раціонального використання публічних ресурсів і формування довіри громадян до органів влади в умовах сучасних викликів розвитку держави.

**Ключові слова:** внутрішній контроль, публічне управління, органи публічної влади, управління ризиками, європейські стандарти, належне врядування.

## ANNOTATION

**Shishkova N. D.** Internal control system in public authorities – Manuscript. Master's qualification work in specialty 281 "Public management and administration". Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2025.

The paper presents a comprehensive theoretical generalization and applied analysis of the internal control system in public authorities of Ukraine in the context of the transformation of public administration and the growth of modern security challenges. It is substantiated that internal control is not an auxiliary or formal function, but a system-forming management mechanism that ensures the legality, effectiveness, stability and accountability of public administration activities.

The study reveals the essence and significance of internal control through the prism of managerial, institutional, legal and risk-oriented approaches, which made it possible to determine its place in the structure of public administration as a connecting link between strategic planning, operational activities and accountability mechanisms. The organizational and legal principles of the functioning of internal control in Ukraine are analyzed and it is established that, despite the presence of a regulatory framework, the practice of its implementation remains fragmentary and often has a formal nature.

The main problems of internal control implementation are identified, in particular, insufficient integration into the process of managerial decision-making, weak focus on risk management, limited staffing and resource provision. Directions for improving the internal control system are substantiated, taking into account European standards, which provide for increased managerial responsibility, institutional autonomy of control units, professionalization of personnel, and digitalization of control processes.

It is concluded that an effective internal control system is a necessary condition for increasing the stability and quality of public administration, ensuring the rational use of public resources, and building citizens' trust in government bodies in the face of modern challenges to state development.

**Keywords:** internal control, public management, bodies public government, management risks, European standards, proper governance

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	10
1.1 Внутрішній контроль як об’єкт наукового дослідження .....	10
1.2 Місце системи внутрішнього контролю в забезпеченні результативності та підзвітності публічної влади .....	20
Висновки до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ .....	41
2.2 Практика реалізації внутрішнього контролю в органах публічної влади та характерні проблеми її забезпечення .....	60
Висновки до розділу 2 .....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....	66
3.1 Основні напрями вдосконалення внутрішнього контролю в умовах трансформації публічного управління .....	66
3.2 Європейські підходи до внутрішнього контролю та можливості їх адаптації в управлінській практиці України .....	74
Висновки до розділу 3 .....	83
ВИСНОВКИ .....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	89

## ВСТУП

Сучасні трансформації системи публічного управління в Україні супроводжуються зростанням складності управлінських процесів, розширенням кола публічних повноважень та підвищенням вимог суспільства до якості діяльності органів публічної влади. За цих умов особливого значення набуває внутрішній контроль як необхідна складова управлінського процесу, що забезпечує дотримання законності, упорядкованість організаційної діяльності та результативність реалізації владних рішень. Саме наявність дієвої системи внутрішнього контролю дозволяє органам публічної влади функціонувати стабільно, прогнозовано та відповідально.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що в українській практиці публічного управління внутрішній контроль досі не набув ознак цілісної, логічно структурованої системи, інтегрованої у повсякденну діяльність органів публічної влади. Нерідко він сприймається як допоміжна або формальна функція, що реалізується у вигляді окремих контрольних заходів, відірваних від процесів планування, організації та прийняття управлінських рішень. Такий підхід знижує управлінську спроможність публічної адміністрації, ускладнює своєчасне виявлення відхилень від визначених цілей і негативно впливає на рівень довіри громадян до органів влади.

Водночас внутрішній контроль у системі публічного управління виконує значно ширшу функцію, ніж перевірка дотримання встановлених вимог. Його зміст полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між управлінськими рішеннями та результатами їх реалізації, у створенні умов для своєчасного коригування діяльності органів публічної влади та підвищення якості управління. Саме тому внутрішній контроль слід розглядати як постійну управлінську діяльність, спрямовану на підтримання належного рівня організаційної дисципліни, відповідальності посадових осіб і ефективності виконання публічних завдань.

Посилення ролі внутрішнього контролю є особливо актуальним в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності, коли зростає ризик неузгоджених дій, управлінських помилок і порушень встановлених процедур. За таких обставин ефективна система внутрішнього контролю виступає чинником стабілізації управлінських процесів, сприяє впорядкуванню діяльності органів публічної влади та забезпечує дотримання принципів належного врядування. У цьому контексті особливої уваги потребує адаптація національної практики внутрішнього контролю до європейських підходів, що ґрунтуються на системності, прозорості та орієнтації на результат.

Проблематика внутрішнього контролю в органах публічної влади є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади державного та внутрішнього контролю в системі публічного управління розробляли В. Авер'янов, О. Андрійко, В. Гаращук, Н. Нижник, Л. Приходченко, І. Стефанюк, О. Сушинський. Організаційні та управлінські аспекти контрольної діяльності висвітлювалися у працях М. Баранова, Д. Зеркіна, В. Ігнатова, М. Перфенової.

Питання побудови та функціонування систем внутрішнього контролю в державних органах і публічних установах досліджували С. Бардаш, Є. Калюга, Є. Дейнека, С. Чорнуцький, Т. Бутинець, Н. Виговська, Л. Дікань, Н. Хорунжак, О. Чечуліна та інші. Разом із тим, попри значний науковий доробок, у науковій літературі зберігаються розбіжності щодо тлумачення сутності внутрішнього контролю, його співвідношення з іншими управлінськими функціями та місця у системі публічного управління, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

**Метою дослідження** є теоретичне узагальнення та аналіз системи внутрішнього контролю в органах публічної влади, а також обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах розвитку сучасного публічного управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність і значення внутрішнього контролю з позиції різних наукових підходів;
- визначити місце системи внутрішнього контролю в структурі публічного управління;
- охарактеризувати організаційно-правові основи функціонування внутрішнього контролю в органах публічної влади України;
- проаналізувати практику реалізації внутрішнього контролю та виявити основні проблеми його здійснення;
- обґрунтувати напрями розвитку і вдосконалення системи внутрішнього контролю з урахуванням сучасних управлінських підходів.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають у процесі здійснення управлінської діяльності органів публічної влади.

**Предметом дослідження** є система внутрішнього контролю в органах публічної влади як елемент механізму публічного управління.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, системний і структурно-функціональний аналіз, а також логічне узагальнення, що дало змогу забезпечити комплексний і послідовний розгляд досліджуваної проблематики.

**Структура дослідження** визначається поставленою метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.