



Облік і оподаткування

УДК 657.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19504263>

Проблеми і виклики формування ефективного державного контролю

Василюк Марія Михайлівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-7372-4382>

Лалакулич Марія Юріївна,

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Ужгород, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1027-9458>

Нинюк Інна Іванівна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

Прийнято: 19.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. Мета статті полягає у виявленні системних проблем та викликів, що перешкоджають розвитку ефективного державного контролю, зокрема фінансового. У роботі застосовано порівняльно-правовий аналіз для



вивчення моделей організації державного контролю в Україні та інших країнах; системний метод – для дослідження взаємозв'язків між інституційними, регуляторними та технологічними факторами, що впливають на ефективність системи контролю; структурно-функціональний метод – для виявлення невідповідностей у розподілі контрольних повноважень між державними органами; аналіз наукової літератури та узагальнень. У результаті було визначено, що основними структурними недоліками системи державного фінансового контролю в Україні є: інституційна фрагментація та дублювання контрольних повноважень серед органів виконавчої влади; відсутність комплексного законодавства, яке б встановлювало єдині стандарти виконання контрольних та наглядових функцій; недостатня цифровізація процесів контролю та невідповідність між технологічним прогресом і фактичною адміністративною практикою; слабкість механізмів підзвітності в межах суб'єктів контролю та незамкненість циклу зворотного зв'язку між підсумками перевірок і нормотворчою діяльністю; підвищена корупційна вразливість, що виникає через надмірну суб'єктивність в ухваленні рішень щодо контролю. Порівняльний аналіз трьох моделей контролю, а саме традиційної (процедурної), ризик-орієнтованої та цифрової, свідчить про перебування України в процесі незавершеного переходу від першої до другої моделі. Визначено п'ять пріоритетних напрямів модернізації системи державного контролю, зокрема консолідація інституцій та усунення дублювання, цифрова трансформація контрольних процедур, використання ризик-орієнтованого підходу, зміцнення механізмів підзвітності та покращення громадського контролю. Доведено, що ефективність державного контролю детермінується не лише якістю нормативно-правової бази, а й рівнем інституційної спроможності, цифровою зрілістю адміністративних систем і ступенем суспільної довіри до публічних інституцій. Модернізація державного контролю потребує системного, а не фрагментарного підходу та повинна відповідати вимогам Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.



Ключові слова: державний фінансовий контроль, фінансова відповідальність, публічне адміністрування, інституційна спроможність, нагляд, підзвітність, ризик-орієнтований підхід, цифровізація.

Problems and challenges in forming effective state control

Mariya Vasylyuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7372-4382>

Mariia Lalakulych,

Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics, Uzhhorod, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1027-9458>

Inna Ninyuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Political Science and Public Administration, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

Abstract. The purpose of the study is to identify systemic problems and challenges that hinder the development of effective state control, in particular, financial control. The study used comparative legal analysis to study models of state control organization in Ukraine and other countries; a systems method to study the relationships between institutional, regulatory and technological factors that affect the effectiveness of the control system; a structural-functional method to identify inconsistencies in the distribution of control powers between state bodies; and an



analysis of scientific literature and generalizations. As a result, it was determined that the main structural shortcomings of the state financial control system in Ukraine are: institutional fragmentation and duplication of control powers among executive bodies; lack of comprehensive legislation that would establish uniform standards for the performance of control and supervisory functions; insufficient digitalization of control processes and the discrepancy between technological progress and actual administrative practice; Weakness of accountability mechanisms within the control subjects and the lack of a closed feedback loop between the results of inspections and regulatory activities; increased corruption vulnerability arising from excessive subjectivity in decision-making regarding control. A comparative analysis of three control models, namely traditional (procedural), risk-based and digital, indicates that Ukraine is in the process of an incomplete transition from the first to the second model. Five priority areas for modernizing the state control system have been identified: consolidating institutions and eliminating duplication; digital transformation of control procedures; adopting a risk-based approach; strengthening accountability mechanisms; and improving public control. It has been established that the effectiveness of state control is determined not only by the quality of the regulatory framework, but also by the level of institutional capacity, the digital maturity of administrative systems and the degree of public trust in public institutions. Modernization of state control requires a systemic, not a fragmented, approach and compliance with the requirements of the Association Agreement between Ukraine and the EU.

Keywords: state financial control, financial responsibility, public administration, institutional capacity, supervision, accountability, risk-based approach, digitalization.

Постановка проблеми. Одним із найголовніших способів забезпечення законності, належного функціонування публічної адміністрації та захисту прав людей є державний контроль. Незважаючи на важливість цього



інституту, питання про те, що робить контроль ефективним, досі залишається предметом дискусій у правовій науці та теорії державного управління. Крім того, ця проблема стає дедалі актуальнішою для України в умовах децентралізації державної влади, вступу до ЄС та безпекової ситуації, що виникла внаслідок упровадження воєнного стану. Ці зміни суттєво ускладнюють структуру контрольних відносин у державі та висувають нові вимоги до якості й дієвості контрольних механізмів.

На сьогодні державний контроль в Україні недостатньо ефективний через низку взаємопов'язаних чинників – соціальних, технологічних, регуляторних та інституційних. На інституційному рівні спостерігається відсутність чіткого розподілу контрольних повноважень між органами виконавчої влади, що породжує дублювання функцій та розмивання відповідальності. Механізми підзвітності залишаються формальними і не забезпечують реального впливу на поведінку підконтрольних суб'єктів. Технологічний вимір проблеми полягає в низькому рівні цифровізації контрольних процедур, що обмежує прозорість і оперативність їх здійснення. Окремої уваги заслуговує корупційний аспект, оскільки корупція системно викривлює контрольну діяльність, внаслідок чого державний контроль існує переважно на папері, не виконуючи своїх сутнісних функцій і перетворюючись на інструмент тиску замість гарантії законності.

Для розв'язання цих проблем необхідне переосмислення підходів до організації та функціонування системи державного контролю з урахуванням сучасних стандартів належного управління Good Governance, положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також передового досвіду країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного контролю є предметом дослідження на перетині науки адміністративного права, теорії публічного управління та порівняльного державознавства. Необхідність нормативного розмежування між контролем, наглядом і



моніторингом як самостійними формами державно-управлінської діяльності обґрунтовують Е. Сидорова та співавтори (E. Sidorova et al.), доводячи, що змішування цих понять послаблює функціональну визначеність кожного інструменту [1]. Проблеми розвитку електронного урядування в органах публічної влади України аналізує А. О. Ільїна, встановлюючи, що фрагментованість інформаційних систем і відсутність єдиних стандартів обміну даними є основними перешкодами для формування цифрового контурного простору [2]. У більш пізній праці А. О. Ільїна досліджує перспективи застосування штучного інтелекту в органах публічної влади, порівнюючи вітчизняний та зарубіжний досвід і виявляючи суттєве технологічне відставання України в автоматизації контрольних функцій [3].

Доказову базу ризик-орієнтованого регулювання систематизує Є. ван дер Хейден (J. van der Heijden), демонструючи, що ефективність регуляторних інституцій визначається спроможністю достовірно оцінювати ризики й диференціювати контрольні втручання відповідно до їх рівня [4]. Теорію відчуті підзвітності в публічному секторі пропонують С. Оверман (S. Overman) та Т. Шіллеманс (T. Schillemans) і показують, що перехід від контролю за процедурами до контролю за результатами потребує глибокої інституційної перебудови, центральним елементом якої є функціональний цикл навчання системи [5]. Ієрархічну й горизонтальну підзвітність як окремі компоненти системи підзвітності розрізняють Т. Шіллеманс та співавтори (T. Schillemans et al.), наголошуючи, що для дієвого контролю необхідні обидва виміри одночасно [6]. У своїй статті В. Й. Лі (W. Y. Li) зазначає, що в перехідних демократіях без незалежних антикорупційних інститутів та активного громадянського суспільства формальні контрольні структури перетворюються на інструменти перерозподілу ренти [7].

Науковці М. Лненічка (M. Lnenicka) та А. Нікіфорова (A. Nikiforova), опрацьовуючи портали відкритих даних, доводять, що прозорість «by design» є необхідною умовою переходу до четвертого етапу цифрового урядування, на



якому цифрові інструменти формують нову логіку взаємодії з громадянами [8]. Цей аналіз поглиблюють М. Алексовська та співавтори (M. Aleksovska et al.), стверджуючи, що множинна підзвітність – одночасно перед кількома форумами – може ефективно управлятися через визначення пріоритетів, а не через уникнення [9]. Верифіковану методику вимірювання відчуті підзвітності в публічному секторі розробляють С. Оверман та співавтори (S. Overman et al.), відзначаючи, що агентства з вищим рівнем функціональної незалежності демонструють нижчу корупційну вразливість, але лише за умови паралельного функціонування механізмів зовнішньої підзвітності [10]. Концепцію прозорості рішень створюють С. Грімелікуйсен та інші (S. Grimmelikhuijsen et al.) і виявляють, що її рівень прямо корелює з довірою громадян до регуляторних агентств [11].

Учені М. Алексовська (M. Aleksovska) та Т. Шіллеманс (T. Schillemans) з'ясовують, що суперечливі вимоги різних форумів підзвітності є більш серйозною проблемою, ніж сама кількість форумів, і зауважують, що стійкість демократичних інституцій визначається не лише формальними характеристиками, а й організаційною культурою та рівнем суспільної довіри [12]. У порівняльно-правовому дослідженні Н. Чудик (N. Chudyk) систематизує нормативно-правові прогалини у сфері контрольно-наглядової діяльності й звертає увагу на відсутність в Україні рамкового закону, що встановлював би загальні принципи здійснення контролю [13]. Науковці М. Лабенс (M. Laebens) та А. Люрманн (A. Lührmann) обґрунтовують, що демократична ерозія може бути зупинена насамперед через посилення механізмів підзвітності, наголошуючи на потребі переходу від формальних процедур до системи реальних поведінкових стимулів для підконтрольних суб'єктів [14]. Еволюцію реформ місцевого самоврядування в Україні окреслює Н. Рудакевич (N. Rudakiewicz) і доводить, що без одночасного розвитку механізмів зовнішнього контролю децентралізація відтворює управлінські дисфункції на субнаціональному рівні [15].



Наявний масив наукових досліджень формує ґрунтовну теоретичну базу для аналізу системи державного контролю. Водночас у вітчизняній науці залишаються недостатньо висвітленими взаємодія різних рівнів контролю під час децентралізації, вплив цифрових технологій на трансформацію контрольних процедур та ефективність ризик-орієнтованих підходів у специфічних умовах українського публічного управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок, проблема функціонального дублювання контрольних повноважень під час реформування центральних органів виконавчої влади та специфіка створення дієвих циклів зворотного зв'язку між результатами роботи контрольних органів та подальшим нормативним регулюванням недостатньо вивчена у вітчизняній літературі. Комплексна модель оцінки ефективності контрольної діяльності, придатної для впровадження в українське законодавство та організаційний контекст, наразі не сформована. Відсутні дослідження характеристик державного контролю під час воєнного стану та надзвичайних адміністративних режимів, хоча саме в таких умовах недоліки державного контролю проявляються найяскравіше. Зазначені прогалини й визначають спрямованість цієї роботи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення системних проблем і викликів, що перешкоджають формуванню ефективного державного контролю в Україні, та обґрунтування концептуальних підходів до їх подолання на основі аналізу теорії публічного управління, компаративно-правового дослідження та узагальнення практики контрольно-наглядової діяльності.

Для досягнення зазначеної мети окреслено такі завдання:

- визначити та систематизувати структурні недоліки системи державного контролю в Україні;



- дослідити вплив технологічних трансформацій, зокрема цифровізації та застосування штучного інтелекту, на архітектуру та ефективність контрольних процедур у сфері публічного управління;
- обґрунтувати концептуальні підходи до модернізації системи державного контролю через упровадження ризик-орієнтованих моделей, розвиток електронного врядування та зміцнення механізмів громадської підзвітності відповідно до стандартів ЄС та практики держав-членів ОЕСР.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з теорією державного управління, ефективність системи контролю вимірюється її здатністю досягати соціально значущих результатів, а саме зменшення кількості порушень, забезпечення дотримання нормативних вимог та захист суспільних інтересів через розумний розподіл адміністративних ресурсів без надмірного тиску на суб'єкти, що контролюються. Таке бачення контрастує з традиційною методологією пострадянської адміністративної традиції, де ефективність визначається лише частотою проведених перевірок та виявлених порушень. Без чіткого нормативного розмежування між контролем, наглядом і моніторингом як самостійними функціями жодна система не може бути свідомо спроектована на досягнення результату, а не на імітацію активності [1, р. 126]. Ця концептуальна плутанина, коли суб'єкт виконує дії, що називаються контролем, але не виконує своїх функцій, слугує основою для розуміння системних проблем, що існують у внутрішньому здійсненні контролю та нагляду.

Першим і найочевиднішим недоліком системи державного контролю в Україні є її надмірна інституційна фрагментація. Ця система створювалася за допомогою галузевих законів, які конкретно не визначали та не узгоджували повноваження між ними, що призвело до суттєвого розділення контрольних функцій без чіткої вертикальної координації. Різні оцінки свідчать про те, що понад 80 органів здійснюють ті чи інші форми контролю у сферах господарської діяльності, соціальних послуг, екологічної безпеки та



правопорядку [16, р. 815]. У деяких секторах одночасно існують конкуруючі юрисдикції, що створює прогалини в контролі у сферах, які не контролюються жодним суб'єктом. Принципово важливо, що проблема не зводиться до кількості органів – у розвинених регуляторних системах теж функціонує чимало спеціалізованих агентств. Критичним є якість координаційних механізмів між ними та чіткість розподілу предметних юрисдикцій.

Прикладом такої дисфункції є контроль у сфері охорони праці та санітарного забезпечення. Підприємство в харчовій промисловості може підпадати під юрисдикцію Державної служби праці, Державної продовольчої та споживчої служби, а також місцевих органів влади, кожен із яких використовує різні методології, процедурні рамки та стандарти оцінки. Результатом є не лише надмірне адміністративне навантаження, але й конкуруючі приписи, виконання яких є взаємовиключним. Наприклад, підприємство може отримати від одного органу припис щодо обов'язкового використання певного дезінфікуючого засобу, тоді як інша установа забороняє його застосування у виробничих приміщеннях відповідно до власних санітарних норм – і обидва рішення матимуть однакову юридичну силу.

Описана інституційна фрагментація не є виключною рисою центрального рівня управління. Децентралізація, що позбавлена одночасного розвитку механізмів горизонтальної підзвітності, лише відтворює системні дисфункції на нижчому рівні управлінської ієрархії [15, р. 495]. Реформа децентралізації, проведена у 2015–2020 роках, підтвердила цю тенденцію: об'єднані територіальні громади отримали значні розпорядчі повноваження, але способи контролю за їхньою діяльністю не були належно налагоджені. Більшість новостворених громад не мають власного внутрішнього незалежного аудиту, а зовнішній фінансовий контроль є рідкісним і не може замінити систематичний моніторинг [17, с. 18].

Проблема корупційної вразливості системи контролю безпосередньо пов'язана з фрагментацією. Надмірна дискреція посадових осіб за відсутності



ефективних механізмів зовнішнього стримування створює структурні умови для двох взаємозалежних патологій: захоплення регуляторного органу підконтрольними суб'єктами (regulatory capture) та виборчого застосування контрольних інструментів із метою тиску або одержання неправомірної вигоди. Вибіркові перевірки є водночас наслідком і засобом regulatory capture. Коли інтенсивність перевірок корелює не з об'єктивним рівнем ризику, а з розміром неофіційних платежів або політичними зв'язками підконтрольного суб'єкта, контроль перетворюється на інструмент вилучення ренти. З огляду на це, формальні контрольні процедури втрачають регулятивну функцію та набувають характеру адміністративного тиску, спрямованого на перерозподіл економічних переваг на користь посадових осіб або афілійованих із ними груп інтересів. У країнах із недостатньо зміцненими демократичними інституціями регуляторні органи послідовно перетворюються на механізми перерозподілу ренти [7, р. 1222]. Органи з вищим рівнем формальної незалежності демонструють нижчу схильність до корупції, але лише за паралельного функціонування механізмів зовнішньої підзвітності [10, р. 1758]. Підвищення незалежності без підзвітності не вирішує проблему, а лише змінює її зовнішній вигляд.

Третім структурним недоліком є дефіцит підзвітності органів контролю. Розрізняють два взаємопов'язані виміри цього поняття. Перший – підзвітність-прозорість, що передбачає обов'язок органу контролю розкривати інформацію про свою діяльність, результати перевірок та ухвалені рішення в спосіб, доступний для зацікавлених сторін і широкої громадськості. Другий вимір – підзвітність-відповідальність, що означає настання реальних правових або організаційних наслідків для посадових осіб і органів, які неналежно виконують покладені на них контрольні функції. Обидва аспекти є взаємодоповнювальними, оскільки прозорість без відповідальності залишається декларативною, тоді як відповідальність без належного інформаційного забезпечення позбавлена фактичного підґрунтя для її



реалізації [6, р. 897]. Перший вимір в Україні розвивається більш активно: законодавство щодо доступу до публічної інформації, система ProZorro та портал data.gov.ua сприяють певному ступеню прозорості. Але другий вимір, підзвітність-відповідальність, є слабким, оскільки посадовці, які зловживають своїми повноваженнями або демонструють системно низьку якість контрольних рішень зазвичай рідко несуть відповідальність.

Окремого аналізу потребує питання інституційного навчання системи контролю. Дослідники описують так званий цикл навчання, у якому виявлені в ході перевірок відхилення слугують підставою для перегляду нормативних вимог і вдосконалення контрольних процедур [5, р. 15]. В Україні цей цикл залишається переривчастим і функціонально неповним: результати перевірок накопичуються у відомчих звітах, однак зрідка стають імпульсом для системного реінжинірингу процедур контролю. Це є закономірним наслідком дефіциту підзвітності-відповідальності, коли неефективність не тягне інституційних наслідків, у системи немає стимулів до самовдосконалення, а накопичені діагностичні дані перетворюються на адміністративний баласт замість ресурсу реформування.

Четвертою та пов'язаною з усіма попередніми проблемами є технологічне відставання контрольних систем. Незважаючи на певні успіхи, такі як упровадження системи електронного декларування та платформи DREAM для контролю за реконструкцією, більшість інспекційних заходів усе ще є паперовими або гібридними. Бази даних контролюючих органів не інтегровані між собою, а доступ до реєстрів Державної фіскальної служби, Пенсійного фонду та органів статистики є фрагментарним навіть для самих перевіряючих. За відсутності інтеграції даних та стандартизації форматів звітності контрольна діяльність залишатиметься реактивною та ресурсномісткою, що унеможлиблює перехід від формального документування порушень до їх системного попередження.



Така ситуація характерна для пострадянських держав, які переважно перебувають між першою і другою стадіями цифрового врядування: цифровізація паперових процесів відбувається без відповідної переоцінки адміністративної логіки, що лежить у їх основі [8, р. 5]. Натомість у розвинених системах державного контролю використання штучного інтелекту вже автоматизувало виявлення аномалій у фінансовій звітності та формування профілів ризиків для підконтрольних суб'єктів – функції, які в Україні досі виконують уручну [5, с. 387]. Показовим є приклад Естонії, де система e-МТА скоротила обсяг рутинних перевірок на 40 % упродовж перших трьох років після впровадження завдяки автоматичному виявленню невідповідностей у деклараціях без участі інспекторів. Цей досвід свідчить про те, що технологічна модернізація здатна одночасно підвищувати ефективність контролю та знижувати залежність його результатів від людського чинника, усуваючи в такий спосіб одне з головних підґрунть для корупційної поведінки, описаної в попередніх розділах.

Сукупність цих проблем створює взаємопов'язану систему, де кожний елемент впливає на інші, унеможливаючи фрагментарне реформування без одночасного перегляду всієї архітектури контролю. Вирішенням цієї проблеми є зміна підходів – від реактивного й процедурно-орієнтованого контролю до проактивного управління ризиками, яке стимулює добровільне дотримання вимог і спирається на аналітичну інфраструктуру замість ручних перевірок.

Нормативно пріоритетним напрямом модернізації системи державного контролю має стати її зміцнення через об'єднання всіх інституцій. Основним правовим інструментом цього процесу повинен бути рамковий закон про засади здійснення державного контролю. Цей документ має визначати загальні принципи, права та обов'язки суб'єктів контрольних відносин, процес планування та координації перевірок. Відсутність такого нормативно-правового документа є суттєвим нормативним недоліком, який унеможливує



системну координацію між суб'єктами контролю. Водночас важливо запровадити єдиний реєстр планових перевірок з обов'язковою міжвідомчою погодженістю. Така практика була успішно апробована в Польщі та країнах Балтії, вона дає змогу скоротити кількість перевірок одного суб'єкта вдвічі, не зменшуючи обсяг контролю.

Інший напрям модернізації – цифрова трансформація процесів контролю. Оскільки автоматизація без реінжинірингу управлінських процесів лише посилює її неефективність [8, р. 6], цифровізація повинна охоплювати не лише технологічний апарат, а й реконфігурацію логіки, що регулює взаємодію контролю. Першочерговим заходом у сфері технологічної модернізації має стати інтеграція реєстрів органів контролю з базами даних Державної податкової служби України, Державної митної служби України, Державної аудиторської служби України, Рахункової палати України та ін., що дасть змогу перевіряючим отримувати повну інформацію про підконтрольний суб'єкт у режимі реального часу, не вдаючись до паперових запитів і усуваючи в такий спосіб одне з головних джерел адміністративних затримок. Невід'ємною умовою ефективності такої інтеграції є стандартизація форматів звітності між усіма контролюючими органами, оскільки технічна сумісність реєстрів без уніфікації даних, які до них вносяться, не позбавить фрагментарності, а лише перенесе її на новий рівень. На підґрунті створеної таким чином єдиної інформаційної інфраструктури стає можливим поступове впровадження аналітики ризиків на основі машинного навчання, яка дасть змогу автоматично формувати профілі ризиків підконтрольних суб'єктів і концентрувати інспекційні ресурси там, де ймовірність порушень є найвищою, замість рівномірного розподілу перевірок без урахування об'єктивних індикаторів.

Наступний вектор, який природно пов'язаний із першими двома, – це перехід до ризик-орієнтованої моделі планування перевірок, що передбачає відбір об'єктів контролю на базі попередньо сформованих ризик-профілів та



оцінки ймовірності порушень. Вибіркові перевірки, побудовані на аналізі ризик-профілів суб'єктів, виявляють порушення значно ефективніше, ніж регулярні планові перевірки, і водночас створюють додаткові стимули для добровільного дотримання вимог з боку підконтрольних суб'єктів [4, р. 9].

Зміцнення механізмів підзвітності органів контролю є ще одним напрямом реформування системи державного управління. Одиначний механізм підзвітності є недостатнім, оскільки ієрархічна підзвітність (перед вищими органами), горизонтальна підзвітність (перед незалежними аудиторією та парламентом) і суспільна підзвітність (перед громадянами через відкриті дані та публічні звіти) мають функціонувати одночасно та взаємодоповнювати одна одну [6, р. 900]. Практичними заходами реалізації цього виміру є застосування незалежного контролю ефективності органів державного контролю, обов'язкове публічне оприлюднення зведених результатів їхньої діяльності, а також посилення парламентського моніторингу за функціонуванням наглядових інституцій. Комплексне втілення цих аспектів дасть змогу знизити рівень корупційної вразливості контрольних органів завдяки постійному зовнішньому нагляду за їхньою діяльністю, підвищити якість контрольних рішень через запровадження інституційної відповідальності за систематичні помилки та зловживання, сформувані суспільну довіру до системи державного контролю, яка є необхідною передумовою добровільного дотримання вимог законодавства підконтрольними суб'єктами.

Отже, зміцнення підзвітності є не лише самостійним завданням реформування, а й інституційною основою, що забезпечує сталість результатів усіх інших напрямів модернізації.

Розвиток громадського контролю через цифрові платформи участі та незалежні наглядові ради – це ще один вектор, функцію якого жоден із попередніх не здатен замінити, оскільки офіційні контрольні механізми мають структурні недоліки і можуть бути схильними до тих же інституційних



патологій, які зобов'язані фіксувати. Громадський моніторинг натомість допомагає виявляти порушення, приховані від офіційних перевіряючих, і гарантує горизонтальну підзвітність, недосяжну для ієрархічних механізмів [1, р. 129]. Цифрові платформи участі дають змогу громадянам повідомляти про порушення та відстежувати результати їх розгляду у верифікований спосіб, тоді як незалежні наглядові ради із залученням представників громадянського суспільства забезпечують зовнішню оцінку діяльності контролюючих органів, не обмежену відомчими інтересами. Поєднання цих інструментів із зобов'язанням органів контролю публічно реагувати на виявлені порушення формує замкнений цикл підзвітності, у якому результати громадського моніторингу безпосередньо впливають на інституційну поведінку перевіряючих.

Взаємозв'язок між описаними напрямками, їх конкретним змістом та очікуваними результатами унаочнює таблиця 1. Наведена систематизація дає змогу оцінити не лише зміст кожного напрямку окремо, а й логіку їхньої взаємодії як цілісної реформаторської програми.

Таблиця 1

Пріоритетні напрями модернізації системи державного контролю в Україні

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Інституційна консолідація	Рамковий закон про засади державного контролю; єдиний реєстр планових перевірок; усунення дублювання повноважень	Зменшення адміністративного навантаження; усунення «контрольних лакун»; підвищення координованості
Цифрова трансформація контрольних процедур	Інтеграція реєстрів органів контролю з органами державного фінансового контролю; стандартизація форматів; застосування аналітики ризиків і ШІ	Перехід від реактивного до превентивного контролю; зниження корупційних ризиків через автоматизацію
Ризик-орієнтована модель планування перевірок	Методологія побудови ризик-профілів підконтрольних суб'єктів; диференційовані критерії відбору об'єктів перевірок	Оптимальний розподіл ресурсів; стимулювання добровільного дотримання вимог



Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Зміцнення механізмів підзвітності	Незалежний аудит ефективності органів контролю; публічні зведені звіти про результати перевірок; посилення парламентського нагляду	Підвищення легітимності контрольних інституцій; зниження ризику regulatory capture
Розвиток громадського контролю	Цифрові платформи участі громадян; незалежні наглядові ради при органах контролю; відкриті дані про результати перевірок	Горизонтальна підзвітність; відновлення суспільної довіри до контрольних органів

Джерело: власна розробка авторів

Отже, вказані напрями модернізації утворюють взаємозумовлену конфігурацію, у якій досягнення цілей кожного окремого напрямку безпосередньо залежить від повноти реалізації суміжних, що унеможливило їх ізольоване впровадження.

Принципово важливо, що жодна з визначених сфер модернізації не матиме реальних практичних наслідків без належного кадрового складу. Перехід до ризик-орієнтованої та цифрової моделі контролю вимагає від інспекторів нових професійних компетенцій, зокрема аналітичних навичок управління даними, розуміння методологій оцінки ризиків та здатності взаємодіяти з регульованими суб'єктами господарювання. Однак наявна система службових стимулів суперечить цим вимогам і фактично створює моделі поведінки, які не відповідають цілям реформи. Оплата праці та підвищення інспекторів здебільшого базуються на кількісних показниках проведених перевірок і виявлених порушень, тоді як якість аналітичних рішень, точність аналізу ризиків і рівень добровільного дотримання вимог у підконтрольному секторі залишаються поза системою оцінювання. За таких умов навіть найдосконаліше нормативне та технологічне забезпечення реформ стикається з інституційним опором з боку персоналу, раціональна поведінка якого визначається чинними, а не бажаними стимулами.

Щоб позбутися цієї суперечності, систему державної служби необхідно модифікувати з погляду оцінки працівників регуляторних органів та способів



їх винагородження. Без таких трансформацій у способах виконання робіт та діяльності організацій це будуть лише зміни, які не підкріплені належною поведінкою в установах. Насамперед особливої уваги потребує сфера оборонних закупівель, яка в умовах воєнного стану функціонує в режимі часткового обмеження доступу до інформації. Це створює об'єктивні умови для оперативного забезпечення оборонних потреб, однак одночасно формує ризики непрозорості та зловживань. Відсутність повної відкритості процедур, специфічність постачальників оборонної продукції та високі темпи укладання контрактів потребують збалансованих контрольних механізмів, що поєднують оперативність і з належним рівнем фінансової відповідальності. Другим важливим напрямом є ризики корупції та неефективного використання коштів, спрямованих на відбудову країни. Уже зараз сформовано масштабні міжнародні й внутрішні фінансові ресурси, що мають бути спрямовані на реконструкцію інфраструктури, житлового фонду та економічне відновлення. У таких умовах пріоритетним є створення системи комплексного контролю, здатної забезпечити прозорий рух відбудовних коштів, запобігати конфліктам інтересів та гарантувати цільове використання фінансування [18].

Таким чином, в умовах воєнного стану та постійних загроз, ефективний фінансовий контроль набуває надзвичайної важливості для забезпечення не лише оперативності у виконанні оборонних потреб, а й прозорості в розподілі ресурсів.

Висновки. Проведений аналіз показує, що неефективність системи державного контролю в Україні має системний, а не ситуативний характер. Особлива увага має бути приділена створенню збалансованих контрольних механізмів, які гарантують ефективне використання державних коштів, запобігають зловживанням і корупції, а також забезпечують належний нагляд за процесами відновлення країни. Враховуючи виклики, які постають перед



державою, необхідно інтегрувати сучасні інструменти фінансового контролю, що дозволять не лише оперативно реагувати на зміну ситуації, але й підтримувати високий рівень відповідальності за кожен етап витрат.

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що ефективна модернізація системи державного контролю в Україні є можливою лише як комплексна інституційна реформа, що одночасно охоплює нормативний, технологічний, організаційний та кадровий виміри.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні операціоналізованих методологій оцінки ефективності органів контролю та нагляду, що застосовуються в межах національного законодавства; правовому моделюванні механізмів відновлення функцій державного контролю на звільнених територіях; порівняльному аналізу адаптації систем державного контролю в країнах, які пережили збройні конфлікти, спрямованому на визначення практик, які можна перенести в український контекст відновлення.

Список використаних джерел

1. Sidorova E., Dniprov O., Yunina M., Bobrishova L., Mkrtchian K. Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, № 56. P. 124–131. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13>.

2. Ільїна А. О. Проблеми розвитку електронного урядування в органах публічної влади України та шляхи їх вирішення. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління*. 2020. № 2 (8). С. 232–249. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2\(8\)-232-249](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2(8)-232-249).

3. Ільїна А. О. Штучний інтелект в діяльності органів публічної влади: український та закордонний досвід. *Національні інтереси України*. 2024. № 2 (2). С. 380–393. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-380-393](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-380-393)



4. van der Heijden J. Risk as an approach to regulatory governance: an evidence synthesis and research agenda. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11, № 3. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211032202>.

5. Overman S., Schillemans T. Toward a public administration theory of felt accountability. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 82, № 1. P. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13417>.

6. Schillemans T., Overman S., Fawcett P., Flinders M., Fredriksson M., Laegreid P., Maggetti M., Papadopoulos Y., Wood M. Understanding felt accountability: the institutional antecedents of the felt accountability of agency-CEO's to central government. *Governance*. 2021. Vol. 34, № 3. P. 893–916. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12547>.

7. Li W. Y. Regulatory capture's third face of power. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21, № 2. P. 1217–1245. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwad002>.

8. Lnenicka M., Nikiforova A. Transparency-by-design: what is the role of open data portals? *Telematics and Informatics*. 2021. Vol. 61. Article 101605. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101605>.

9. Aleksovskaja M., Schillemans T., Grimmelikhuijsen S. Management of multiple accountabilities through setting priorities: evidence from a cross-national conjoint experiment. *Public Administration Review*. 2022. Vol. 82, № 1. P. 132–146. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13357>.

10. Overman S., Schillemans T., Grimmelikhuijsen S. A. Validated measurement for felt relational accountability in the public sector: gauging the account holder's legitimacy and expertise. *Public Management Review*. 2020. Vol. 23, № 12. P. 1748–1767. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751254>.

11. Grimmelikhuijsen S., Herkes F., Leistikow I., Verkroost J., de Vries F., Zijlstra W. G. Can decision transparency increase citizen trust in regulatory agencies? Evidence from a representative survey experiment. *Regulation &*



Governance. 2019. Vol. 15, № 1. P. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/rego.12278>.

12. Aleksovska M., Schillemans T. Dissecting multiple accountabilities: a problem of multiple forums or of conflicting demands? *Public Administration*. 2021. Vol. 100, № 3. P. 711–736. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12763>.

13. Chudyk N. Legal regulation of public control over the activities of local government bodies in Ukraine. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 4. P. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.04.137>.

14. Laebens M., Lührmann A. What halts democratic erosion? The changing role of accountability. *Democratization*. 2021. Vol. 28, № 5. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/13510347.2021.1897109>.

15. Rudakiewicz N. Long and arduous way to decentralization: past, present and future of the reforms of local self-government in Ukraine. *Southeast European and Black Sea Studies*. 2022. Vol. 23, № 3. P. 489–507. DOI: <https://doi.org/10.1080/14683857.2022.2131985>.

16. Lührmann A., Marquardt K. L., Mechkova V. Constraining governments: new indices of vertical, horizontal, and diagonal accountability. *American Political Science Review*. 2020. Vol. 114, № 3. P. 811–820. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0003055420000222>.

17. Борисенко Ю. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.15421/152218>.

18. Василюк М. М., Євдощак В. І., Омельчак Г. В. Державний фінансовий контроль в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2025. № 46. С. 293–305. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1797> (дата звернення: 10.01.2026).