

Голові разової спеціалізованої вченої ради з розгляду та захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії Міжрегіональної Академії управління персоналом, докторові економічних наук, професору Дацію О.І.

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, доцента **Шестаковської Тетяни Леонідівни** на дисертаційну роботу **Юрченко Алли Миколаївни** на тему «**Розбудова систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору**»,

представлену до публічного захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційної роботи. Актуальність розбудови систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору зумовлена їхньою роллю в забезпеченні законності, результативності та прозорості використання бюджетних коштів, запобіганні фінансовим порушенням, а також формуванні інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень. Це постійний управлінський процес, який мінімізує ризики та забезпечує належний рівень результативності системи управління у публічному секторі.

Основними перешкодами на шляху реалізації функції внутрішнього контролю в організаціях та установах публічного сектору є недостатність кадрового потенціалу для забезпечення потреб органів влади спеціалістами з внутрішнього аудиту, недосконалість нормативно-правової бази з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, неусвідомлення керівниками органів влади

ролі внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту і, як наслідок, відсутність їх підтримки у розвитку цієї діяльності.

Запровадження в системі установ та організацій публічного сектору ефективної системи внутрішнього контролю надасть можливості, крім виявлення порушень та їх системних причин, запровадити механізми їхнього недопущення або ж мінімізації, тобто здійснити профілактику та попередження потенційних правопорушень. У цій площині зроблено вагомий акцент на відповідальності керівника та, відповідно, його зацікавленості в побудові надійної системи внутрішнього контролю для виявлення порушень ще до фіксування їх контрольними заходами.

Задля організації дієвої системи внутрішнього контролю в органах публічної влади створюється передбачувана модель процесу, який піддається контролю, визначаються завдання і показники їх вимірювання щодо кожного контрольованого процесу і конкретизуються заходи.

Наповненість системи внутрішнього контролю кожної установи, організації публічного сектору головним чином залежить від етапу її розвитку, інституційної і галузевої специфіки, функцій, ключових завдань, а також підходів керівника установи або організації до її побудови. На законодавчому рівні визначено тільки єдині принципи для бюджетних установ, на яких повинні базуватись підходи до забезпечення побудови чи вдосконалення системи внутрішнього контролю.

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

Європейська інтеграція системи внутрішнього контролю в Україні виступає не лише необхідною умовою відповідності міжнародним стандартам, а й потужним фактором зміцнення ефективності публічного управління загалом.

Гармонізація законодавства, впровадження кращих практик, активна міжнародна співпраця, а також функціонування спеціалізованої національної структури з методологічного супроводу сприяють створенню прозорої, підзвітної і результативної системи внутрішнього контролю. Це є фундаментом для сталого розвитку та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Відтак, актуальними є дослідження можливостей розюудови систем внутрішнього контролю в установах та організаціях публічного сектору в сучасній Україні.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Аналіз дисертаційного дослідження показує, що його наукова новизна має належний рівень обґрунтування. Здобувачкою опрацьовано значну кількість наукових праць, нормативних актів, аналітичних матеріалів та інших джерел з проблеми. Застосування комплексу наукових методів та системного підходу до вивчення цієї проблематики дало можливість отримати обґрунтовані результати.

Обґрунтованість результатів підтверджується такими чинниками: методологічною та теоретичною обґрунтованістю вихідних положень; системним аналізом теорії; виявленням закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків між елементами досліджуваної системи; широкою теоретичною базою, послідовністю та логікою викладу матеріалу; відповідністю отриманих результатів меті та завданням дослідження.

Наукові положення підкріплюються ґрунтовним аналізом теорії та практичного досвіду, офіційними аналітичними матеріалами та джерелами з фахової літератури. Висновки та рекомендації дисертації є достатньо обґрунтованими, логічними та послідовними.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їхнього викладу в опублікованих працях. Ознайомлення зі змістом дисертації, науковими публікаціями та анотацією дає підставу визначити основні наукові положення й висновки, що характеризуються науковою новизною і відображають особистий внесок автора, ступінь їхньої обґрунтованості та достовірності.

Уперше:

- обґрунтована потреба у створенні національної незалежної структури Центру розвитку внутрішнього контролю – з метою інституційного зміцнення та методологічного супроводу роботи систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору. Такий Центр відповідатиме за навчання, акредитацію фахівців, розробку методичних рекомендацій, а також моніторинг впровадження кращих практик у державних установах. Це сприятиме уніфікації підходів, підвищенню професійного рівня управлінських кадрів і забезпеченню системного контролю за якістю функціонування внутрішнього контролю, відповідно до європейських стандартів.

Удосконалено:

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

- підходи до оцінки ефективності системи внутрішнього контролю та визначення його безпосереднього впливу на соціально-економічний розвиток країни: створення умов для більш справедливого та ефективного розподілу бюджетних ресурсів; підвищення якості державних послуг (у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту); стимулювання економічного зростання через зниження рівня корупції та підвищення привабливості для інвесторів;

посилення інституційної спроможності держави до реагування на виклики та кризи;

- обґрунтування напрямів європейської інтеграції системи внутрішнього контролю в Україні як фактору зміцнення ефективності публічного управління загалом, що передбачає гармонізацію законодавства, впровадження кращих практик, активну міжнародну співпрацю, спеціалізованого інституційного забезпечення.

Дістали подальшого розвитку:

- теоретично-практичне обґрунтування забезпечення ефективної діяльності системи внутрішнього контролю у органах публічної влади та установах публічного сектору;

- визначення специфіки організації системи внутрішнього контролю як невід'ємної частини управлінських процесів в органах публічної влади, установах публічного сектору та реального інструменту управління, який дозволяє попереджати ризики, виявляти неефективність і зловживання ще на етапі планування або реалізації рішень;

- напрями подальшої інтеграції внутрішнього контролю в систему публічного управління України в умовах євроінтеграції як механізму управлінського вдосконалення, що виступає підґрунтям для стратегічного планування, аналізу ефективності політик, розробки інноваційних рішень та передбачає прозорість, публічну підзвітність, належне управління фінансами, ефективне використання бюджетних коштів.

У дисертації авторкою доведено, що реформування системи внутрішнього контролю є стратегічним завданням публічного управління. Сучасні виклики вимагають переходу від формального контролю до реального інструменту управління, який дозволяє попереджати ризики, виявляти неефективність і зловживання ще на етапі планування або реалізації рішень. Внутрішній контроль має бути невід'ємною частиною управлінських процесів, а не лише засобом постфактум перевірки.

Сильною стороною представленої дисертації є здійснене авторкою узагальнення можливостей вдосконалення системи внутрішнього контролю в

установах та організаціях публічного сектору у контексті реалізації євроінтеграційних намірів України.

Європейська інтеграція стимулює якісне оновлення підходів до внутрішнього контролю. Адаптація до стандартів ЄС передбачає прозорість, публічну підзвітність, відкритість інформації та належне управління фінансами, це не лише покращує імідж України на міжнародній арені, а й забезпечує ефективніше використання бюджетних коштів. Впровадження таких практик сприяє побудові довіри як з боку громадян, так і міжнародних партнерів.

Відповідно авторському дослідницькому задуму Юрченко Алли Миколаївни, у дисертації наголошено, що напрямками вдосконалення системи внутрішнього контролю можуть бути такі:

- інституційне зміцнення установ та організацій публічного сектору, що передбачає створення чіткої організаційної структури системи контролю, визначення відповідальності, незалежність внутрішнього контролю від виконавців, підвищення професійної компетентності персоналу через навчання та впровадження сучасних методик;

- ризик-орієнтований підхід, що полягає у проактивному виявленні та оцінюванні ризиків у процесах управління фінансами та ресурсами в установах та організаціях публічного сектору. Це дозволяє зосередити зусилля контролю саме на проблемних зонах, підвищуючи ефективність і зменшуючи ймовірність виникнення втрат, зловживань чи нецільового використання коштів;

- підвищення прозорості та підзвітності, що включає в себе регулярну звітність, доступ до інформації про результати контролю, відкриті бази даних, контроль з боку громадськості. Це формує доброчесність серед службовців і сприяє розвитку культури підзвітності в публічному управлінні.

Дисертаційна робота Юрченко Алли має логічну та впорядковану структуру. Її розділи та підрозділи узгоджені з поставленими завданнями дослідження та розкривають їх належним чином. Основна частина роботи складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків. Висновки, зроблені наприкінці кожного розділу, та загальні висновки до дисертації належним чином відображають отримані наукові результати.

Повнота викладення основних результатів дисертації в публікованих наукових працях. Результати дослідження повною мірою відображені в наукових фахових виданнях здобувачки, зміст і характер яких відповідають вимогам МОН України, а також виступах здобувачки з оприлюднення основних положень дисертації на науково-практичних заходах, що загалом свідчать про достатній рівень його апробації.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу загалом й обґрунтованість її теоретико-методологічних положень, варто зробити декілька зауважень і звернути увагу на окремі дискусійні положення.

1. На с. 215 дисертації у переліку напрямів вдосконалення системи внутрішнього контролю авторка наголошує на важливості забезпечення доступу до інформації про результати контролю, відкриті бази даних, контроль з боку громадськості. Як на мене, практичне значення роботи посилилось за умови, якби здобувачка доповнила цей висновок пропозиціями нових цифрових рішень, які можна впровадити у системи внутрішнього контролю в установи та організації публічного сектору.

2. У дослідженні представлено напрацювання для створення ефективної та прозорої системи, яка забезпечить ефективний нагляд та контроль за діяльністю органів публічної влади, установ публічного сектору та посадових осіб. Вважаю, що врахування у авторських узагальненнях особливостей правового режиму воєнного стану та пов'язаного з цим контексту дефіциту кадрових, організаційних, фінансових ресурсів суттєво б посилювало значення зроблених автором висновків.

3. Доцільно було переконатися, що результати дослідження мають достатню емпіричну базу. Дослідницьку позицію автора суттєво б збагатили використані методи якісних соціологічних досліджень, зокрема фокус-групи з публічними управлінцями та інтерв'ювання експертів, практиків з багаторічним досвідом у сфері здійснення регуляторної функції контролю.

4. Варто було навести більше конкретних прикладів чи кейсів успішного впровадження рекомендованих у роботі інструментів контролю у організаціях та установах публічного сектору в Україні.

5. Більша кількість графічних елементів суттєво б посилила ілюстрацію практичного значення представленого дослідження.

Водночас висловлені рекомендації носять переважно дискусійний характер і не знижують загального позитивного враження від представленої дисертаційної роботи.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам. Дисертаційне дослідження аспірантки *Юрченко Алли Миколаївни* на тему: *“Розбудова систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору”* є комплексним і завершеним дослідженням, у якому запропоновано вирішення наукової задачі, яка полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні рекомендацій щодо розбудови систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору в сучасній Україні.

Загальний висновок. Дисертація *Юрченко Алли Миколаївни* на тему: *“Розбудова систем внутрішнього контролю в органах публічної влади та установах публічного сектору”*, подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», виконана на належному теоретичному рівні, викладена у науковому стилі, розділи дисертації пов’язані між собою структурно і змістовно, висновки ґрунтуються на результатах проведеного дослідження, які так само є достатньо аргументованими і доказовими.

Загалом за результатами ознайомлення із роботою можна зробити висновок, що представлена дисертація відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 № 261 (зі змінами) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 21.03.2022 № 341), а її авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент -

доктор наук з державного управління,
доцент, професор кафедри бізнесу, адміністрування
та права ЗВО “Університет трансформації
майбутнього”



Т. Л. Шестаковська

Підпис Шестаковської Т.Л. засвідчую:

(Дмитренко К.С.)

«16» 09 2025 р.